Universitatea Politehnica Timișoara

IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE ÎN ORGANIZAȚII

Ec. Viorica Botez

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

317 937
BCU IAȘI

TEZE DE DOCTORAT

Universitatea Politehnica Timișoara

EDITURA POLITEHNICA

2015

III317 937
BCU IASI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

735433

IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE ÎN ORGANIZAȚII

Teză destinată obţinerii
titlului ştiinţific de doctor inginer
la
Universitatea Politehnica Timişoara
în domeniul INGINERIE ŞI MANAGEMENT

Ec. Viorica Botez

Conducător ştiinţific: Prof. univ. dr. ing. Anca Drăghici
Referenți științifici: Prof. univ. dr. ing. ec. Laura Bacali
Prof. univ. dr. ing. Costache Rusu
Prof. univ. dr. ing. Constantin-Dan Dumitrescu

0 000010 49320

Ziua susținerii tezei: 08.10.2015

ADO

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

1. Automatică
2. Chimie
3. Energetică
4. Ingineria Chimică
5. Inginerie Civilă
6. Inginerie Electrică
7. Inginerie Electronică şi Telecomunicaţii
8. Inginerie Industrială
9. Inginerie Mecanică
10. Ştiinţa Calculatoarelor
11. Ştiinţa şi Ingineria Materialelor
12. Ingineria sistemelor
13. Inginerie energetică
14. Calculatoare şi tehnologia informaţiei
15. Ingineria materialelor
16. Inginerie şi Management
17. Arhitectură
18. Inginerie civilă şi instalaţii

Universitatea Politehnica din Timişoara a iniţiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoştinţelor şi rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul şcolii doctorale a universităţii. Seriile conţin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susţinute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timişoara, 2015

Această publicaţie este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicaţii, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustraţiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare şi permisiunea pentru utilizare obţinută în scris din partea Universităţii Politehnica din Timişoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timişoara, Bd. Republicii 9,
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221
e-mail: editura@edipol.upt.ro

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

08 APR. 2016

CUVÂNT ÎNAINTE

Teza de doctorat, intitulată *„**Impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații**”*, este o lucrare de cercetare interdisciplinară, care se situează ca problematică în domeniul managementului resurselor umane, recurgând la utilizarea, exploatarea și valorizarea unor cunoștințe diverse aferente spațiului complex al ingineriei și managementului (matematică, statistică, informatică și management).

Ca urmare, teza de doctorat este rodul activității de cercetare realizată în cadrul Facultății de Management în Producție și Transporturi (Centrul de Cercetare Inginerie și Management) de la Universitatea Politehnica Timișoara, în perioada 2013 - 2015. Totodată, cercetările științifice au beneficiat de *sprijinul logistic al Inspectoratului Școlar Județean Timiș, Arad și Caraș-Severin,* mai ales în ceea ce privește realizarea cercetărilor aplicative.

La finalizarea și susținerea publică a prezentei lucrări, cu deosebit respect, îi mulțumesc doamnei conducător științific de doctorat, *prof.univ. dr. ing. Anca DRĂGHICI*, fără de care nu aș fi putut realiza cercetarea și teza. Motivarea, stimularea și ajutorul oferit pentru „a face” și imboldul permanent pentru a finaliza teza au constituit mijloace puternice folosite de D-na profesor în îndrumarea și încurajarea mea constantă, pe parcursul ultimului an al studiilor doctorale.

Mulțumesc cadrelor didactice și colegilor de la IOSUD – Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, alături de care am început și m-am inițiat în tainele cercetării doctorale, în perioada 2010 – 2013. Mulțumiri speciale se cuvin prof. Liviu MARIAN, coordonatorul științific inițial al programului doctoral, și care a constituit un exemplu pozitiv, adoptat de mine și în viața profesională, în abordarea procesului de mentoring.

Se cuvin aduse mulțumiri *Comisiei de referenți științifici*: domnului *prof.univ.dr.ec.,ing. Marian MOCAN, președinte al Comisiei de Susținere Publică a tezei,* care a acceptat cu amabilitate să prezideze ședința publică de susținere a tezei destinată obținerii titlului științific de doctor inginer; doamnei *prof.univ.dr.ing.,ec. Laura BACALI* (Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca) pentru recenzia profesionistă a tezei de doctorat și pentru observațiile făcute care au contribuit la rafinarea aspectelor de ordin metodologic prezente în lucrare; domnului *prof.univ.dr.ing.ec. Costache RUSU* (Universitatea „Gheorghe Asachi” din Iași) care, prin pedanta analiză a tezei și observațiile pertinente realizate, a contribuit la rafinarea unor detalii ale lucrării și evidențierea mai bună a rezultatelor de cercetării; domnului *prof. univ.dr.ing. Constatin Dan DUMITRESCU* (Universitatea Politehnica Timișoara) pentru ideile oferite, pentru explicarea unor aspecte relative la concluziile și rezultatele ce au decurs din aplicarea scenariului de cercetare.

Mulțumesc membrilor Comisiei de Îndrumare: *conf.univ.dr. Alina MAZILESCU, șef lucr. univ.dr. Sorin-Florin SUCIU* și *șef lucr.univ.dr. Caius LUMINOSU*, pentru observațiile profesioniste făcute la susținerea referatelor mele, și care au contribuit la îmbunătățirea demersului de cercetare și la finalizarea în bune condiții a tezei de doctorat. Mulțumesc pentru înțelegere și sprijin tuturor colegilor de la Colegiul „Emanoil Ungureanu” Timișoara și Colegiul Tehnic „I. C. Brătianu” Timișoara care mi-au insuflat curajul de a merge mai departe în perfecționarea carierei mele prin urmarea programului doctoral, degrevându-mă de unele sarcini didactice și manageriale atunci când activitatea de cercetare sau publicistică au impus-o.

Cele mai alese gânduri de recunoștință pentru încurajările și imboldurile de finalizare a programului doctoral se îndreaptă către d-na prof. Camelia MANIU. Se cuvin aduse mulțumiri familiei prof. univ. dr. ing. Dumitru MNERIE și, mai ales, domnului prof. univ. dr. ing. Titus SLAVICI prin exemplul și din experiența cărora am găsit soluții la întrebările mele nu doar de cercetare, ci și de viață.

În final, mulțumesc fiicelor mele, Olga și Laura, și soțului meu Alin pentru răbdarea, înțelegerea și motivarea continuă oferită pe parcursul activității mele ca doctorand, dar mai ales pentru suportul total pe care mi l-au oferit în ultimul an în vederea realizării și susținerii tezei de doctorat.

Mulțumesc tuturor prietenilor care m-au înțeles, m-au ajutat și au fost lângă mine în toți acești ani.

Autoarea,
ec. Viorica BOTEZ (căs. BĂEȘU)

Timișoara, Septembrie 2015

BCU LIBRARY

Dedic această lucrare familiei și prietenilor

Botez, Viorica

Impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 20, Editura Politehnica, 2015, 304 pagini, 36 figuri, 69 tabele.

ISSN:2343-7928
ISSN:2343-7929
ISBN: 978-606-554-967-8

Cuvinte cheie:
politica motivațională, model conceptual, management, marketing, satisfacție, performanța resursei umane, sistem organizațional, personal didactic, unitate de învățământ.

Rezumat,
Obiectivul general al tezei a constat în realizarea de cercetări teoretico-aplicative pentru elaborarea unui model conceptual menit să caracterizeze relația angajat - organizație, motivație – performanță – eficacitate – satisfacție la locul de muncă – intenția de a schimba locul de muncă, având accent pe dezvoltarea teoretică a unui cadru complet și concret definit: metodă și mijloace de cercetare, inclusiv testarea și validare sa prin cercetări experimentale. Metodologia adoptată a cercetării demonstrează caracterul ei interdisciplinar, împletind elemente caracteristice cercetărilor de marketing, cu mijloace aferente cercetării manageriale, cu informații, cunoștințe și cunoaștere din domeniile: informatică, analiză statistică, matematică etc., ceea ce permite înscrierea preocupărilor și a rezultatelor în tendințele managementului actual și a managementului resurselor umane, în special. Teza de doctorat totalizează 6 capitole (inclusiv 5 anexe), demarând cu un capitol introductiv, 4 capitole aferente problematici de cercetare și un capitol final ce înglobează: concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare. Lucrarea cuprinde 36 figuri, 69 tabele, precum și o listă cu 218 titluri bibliografice consultate și citate.

BCU IASI/CE... UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

CUVÂNT ÎNAINTE 3

LISTA TABELELOR 7

LISTA FIGURILOR 10

1. INTRODUCERE 11

1.1 Importanţa temei de cercetare 11
1.2 Obiectivele cercetării. Structura tezei de doctorat 12

2. RESURSA UMANĂ ŞI MANAGEMENTUL ACESTEIA ÎN CADRUL SISTEMULUI ORGANIZAŢIONAL 19

2.1 Analiza şi sinteza conceptului de resursă umană 20
2.1.1 Abordarea din perspectivă economică 20
2.1.2 Abordarea din perspectiva managementului 23
2.2 Motivarea personalului – activitate cheie în managementul resurselor umane .. 26
2.3 Resursa umană – factor primordial al eficientizării organizaţiilor din învăţământ 32
2.4 Managementul resurselor umane în sistemul de învăţământ preuniversitar . 33
2.4.1 Conţinutul şi obiectivele managementului resurselor umane 34
2.4.2 Scurtă descriere a proceselor specifice managementului resurselor umane 37
2.5 Managementul calităţii educaţiei 41
2.5.1 Conceperea politicilor educaţionale 42
2.5.2 Repere ale managementului calităţii în educaţie 44

3. PROBLEMATICA PERFORMANŢEI RESURSEI UMANE LA LOCUL DE MUNCĂ 49

3.1 Performanţa la locul de muncă şi consecinţele sale asupra resursei umane . 50
3.2 Determinanţi ai performanţei la locul de muncă 53
3.2.1 Satisfacţia faţă de locul de muncă 53
3.2.2 Motivaţia resurselor umane 55
3.2.3 Eficacitatea colectivă 57
3.2.4 Compatibilitatea angajat organizaţie 58
3.3 Evaluarea performanţelor resurselor umane 60
3.3.1 Evaluarea personalului didactic la nivel de unitate de învăţământ. 63
3.3.2 Metode de evaluare a resurselor umane 67

4. FUNDAMENTAREA MODELULUI CONCEPTUAL PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACŢIEI ŞI PERFORMANŢEI RESURSEI UMANE 75

4.1 Definirea problemei de cercetare şi prezentarea modelului conceptual 76
4.2 Fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare 77
4.3 Operaţionalizarea constructelor teoretice 84
4.3.1 Operaţionalizarea constructului compatibilitate angajat-organizaţie .. 85
4.3.2 Operaţionalizarea constructului motivaţia faţă de muncă 85
4.3.3 Operaţionalizarea constructului eficacitatea colectivă 87

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

4.3.4 Operaţionalizarea constructului satisfacţia angajatului faţă de locul de muncă 88
4.3.5 Operaţionalizarea constructului intenţia de a schimba locul de muncă . 92
4.3.6 Operaţionalizarea constructului performanţa la locul de muncă 93
4.4 PLANUL DE EŞANTIONARE ŞI DE COLECTARE A DATELOR 95
4.5 PREGĂTIREA DATELOR ŞI PLANUL DE ANALIZĂ STATISTICĂ A DATELOR 98

5. PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII DE MARKETING PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACŢIEI ŞI PERFORMANŢEI RESURSEI UMANE 101

5.1 REZULTATELE ANALIZEI DESCRIPTIVE LA NIVELUL EŞANTIONULUI 102
5.1.1 Analiza eşantionului în funcţie de caracteristicile demografice 102
5.1.2 Analiza eşantionului în funcţie de caracteristicile referitoare la activitatea în învăţământ 105
5.1.3 Rezultatelor analizei la nivel de constructe.....107
5.2 REZULTATELE ANALIZEI CONSTRUCTELOR AFERENTE MODELULUI DE CERCETARE 115
5.2.1 Analiza constructului „Compatibilitatea angajat-organizaţie" 116
5.2.2 Analiza constructului „Motivaţii extrinseci" 117
5.2.3 Analiza constructului „Motivaţii intrinseci" 118
5.2.4 Analiza constructului „Eficacitatea colectivă" 119
5.2.5 Analiza constructului „Satisfacţia faţă de locul de muncă" 120
5.2.6 Analiza constructului „Performanţa la locul de muncă" 125
5.2.7 Analiza constructului „Intenţia de a schimba locul de muncă".....134
5.3 TESTAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE 135
5.4 ANALIZA REZULTATELOR OBŢINUTE PE GRUPURI DE RESPONDENŢI 155
5.4.1 Analiza rezultatelor în funcţie de mediul de provenienţă al respondenţilor.....155
5.4.2 Analiza rezultatelor în funcţie de titulatura respondenţilor.....158

6. CONCLUZII. CONTRIBUŢII ORIGINALE. DIRECŢII VIITOARE DE CERCETARE 161

6.1 CONCLUZIILE CERCETĂRII.....161
6.1.1 Implicaţii teoretice şi manageriale 170
6.1.2 Limite şi direcţii viitoare de cercetare.....175
6.2 CONTRIBUŢII ORIGINALE REVENDICATE 177

BIBLIOGRAFIE 179

ANEXE..... 191

ANEXA 1 INSTRUMENTUL DE COLECTARE A DATELOR (CHESTIONARUL) 192
ANEXA 2 ANALIZA CONSTRUCTELOR 198
ANEXA 3 TESTAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE LA NIVELUL ÎNTREGULUI EŞANTION 228
ANEXA 4 TESTAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE LA NIVELUL SUBEŞANTIOANELOR.....262
ANEXA 5 CURRICULUM VITAE.....296

Lista tabelelor

Tabelul 1.1: Capitole și obiective operaționalizate aferente tezei de doctorat 14
Tabelul 4.1: Operaţionalizarea constructului compatibilitatea angajat-organizaţie.....85
Tabelul 4.2: Operaţionalizarea constructului motivaţii intrinseci 86
Tabelul 4.3: Operaţionalizarea constructului motivaţii extrinseci 87
Tabelul 4.4: Operaţionalizarea constructului eficacitatea colectivă 88
Tabelul 4.5: Operaţionalizarea constructului satisfacţia angajatului faţă de locul de muncă 90
Tabelul 4.6: Operaționalizarea constructului intenției de a schimba locul de muncă.....93
Tabelul 4.7: Operaţionalizarea constructului performanţa la locul de muncă 93
Tabelul 5.1: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Compatibilitatea angajat-organizaţie 116
Tabelul 5.2: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Compatibilitatea angajat-organizaţie 116
Tabelul 5.3: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Motivaţii extrinseci 117
Tabelul 5.4: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Motivaţii extrinseci 117
Tabelul 5.5: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Motivaţii intrinseci 118
Tabelul 5.6: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Motivaţii intrinseci.....118
Tabelul 5.7: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Eficacitatea colectivă.....119
Tabelul 5.8: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Eficacitatea colectivă.....120
Tabelul 5.9: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimesniunii Satisfacţia cognitivă 121
Tabelul 5.10: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacţia cognitivă 122
Tabelul 5.11: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacţia cognitivă 122
Tabelul 5.12: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimesniunii Satisfacţia afectivă.....123
Tabelul 5.13: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacţia afectivă 124
Tabelul 5.14: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Satisfacţia faţă de locul de muncă 125
Tabelul 5.15: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Satisfacţia faţă de locul de muncă 125
Tabelul 5.16: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Proiectarea activităţilor 126

BCU IASI - UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 5.17: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Proiectarea activităţilor 127
Tabelul 5.18: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Realizarea activităţilor 127
Tabelul 5.19: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Realizarea activităţilor 128
Tabelul 5.20: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Evaluarea rezultatelor elevilor 129
Tabelul 5.21: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Evaluarea rezultatelor elevilor 129
Tabelul 5.22: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Managementul clasei de elevi 130
Tabelul 5.23: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Managementul clasei de elevi 130
Tabelul 5.24: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Dezvoltarea profesională şi leadership 131
Tabelul 5.25: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Dezvoltarea profesională şi leadership 132
Tabelul 5.26: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei 132
Tabelul 5.27: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei 133
Tabelul 5.28: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Performanţa la locul de muncă 133
Tabelul 5.29: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Performanţa la locul de muncă 134
Tabelul 5.30: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Intenţia de a schimba locul de muncă 134
Tabelul 5.31: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Intenţia de a schimba locul de muncă 135
Tabelul 5.32: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 1 136
Tabelul 5.33: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2 137
Tabelul 5.34: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2a 137
Tabelul 5.35: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2b 138
Tabelul 5.36: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2c 138
Tabelul 5.37: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 3 139
Tabelul 5.38: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 4 140
Tabelul 5.39: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5 141
Tabelul 5.40: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5a 142
Tabelul 5.41: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5b 142
Tabelul 5.42: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5c 143
Tabelul 5.43: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5d 143
Tabelul 5.44: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5e 144

BUCUREŞTI ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES LIBRARY

Tabelul 5.45: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5f 145
Tabelul 5.46: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 6 145
Tabelul 5.47: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7 146
Tabelul 5.48: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7a 147
Tabelul 5.49: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7b 147
Tabelul 5.50: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7c 149
Tabelul 5.51: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7d 149
Tabelul 5.52: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7e 150
Tabelul 5.53: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7f 151
Tabelul 5.54: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7g 152
Tabelul 5.55: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7h 153
Tabelul 5.56: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 8 153
Tabelul 5.57: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 9 154
Tabelul 5.58: Media normalizată în funcţie de mediul respondenţilor 156
Tabelul 5.59: Rezultatele testării ipotezelor de cercetare în funcţie de mediul respondenţilor 157
Tabelul 5.60: Media normalizată în funcţie de titulatura respondenţilor 159
Tabelul 5.61: Rezultatele testării ipotezelor de cercetare în funcţie de titulatura respondenţilor 160

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Lista figurilor

Fig. 1.1 Legătura dintre politica de motivare, creşterea performanţelor globale a organizaţiei şi procesul evaluării 11
Fig. 1.2 Panoramarea obiectivelor de cercetare şi asocierea acestora cu structura tezei 13
Fig. 1.3 Modelul de tip „cutie neagră" asociat cercetărilor ştiinţifice aferente tezei 15
Fig. 1.4 Logica adoptată a demersului de cercetare şi oglindită în structura tezei .15
Fig. 2.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 2 19
Fig. 2.1 Sinteza definirii resursei umane după (Armstrong, 2003) 20
Fig. 2.2 Vizualizarea perspectivelor cercetării prin teza de doctorat 26
Fig. 2.3 Integrarea funcţiilor MRU în context organizaţional 27
Fig. 2.4 Modelul motivaţional de bază (Draghici, 2014) 29
Fig. 2.5 Tipologia recompenselor RU 30
Fig. 2.6 Sinteza modelelor motivaţionale (Draghici, 2014) 31
Fig. 3.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 3 49
Fig. 3.1 Activităţi de evaluare a competenţelor înregistrate în fişele de evaluare ..67
Fig. 4.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 4 75
Fig. 4.1 Modelul conceptual al cercetării 77
Fig. 4.2 Etapele metodologiei de cercetare 84
Fig. 5.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 5 99
Fig. 5.1 Genul respondenţilor 102
Fig. 5.2 Vârsta respondenţilor 103
Fig. 5.3 Venitul mediu lunar al gospodăriei 103
Fig. 5.4 Numărul de persoane din gospodărie 104
Fig. 5.5 Mediul de activitate al respondenţilor 104
Fig. 5.6 Vechimea în învăţământ 105
Fig. 5.7 Numărul de locuri de muncă avute în învăţământ 106
Fig. 5.8 Titulatura în cadrul unităţii de învăţământ 106
Fig. 5.9 Gradul didactic 107
Fig. 5.10 Compatibilitatea angajat-organizaţie 108
Fig. 5.11 Motivaţia faţă de muncă 108
Fig. 5.12 Eficacitatea colectivă 109
Fig. 5.13 Satisfacţia cognitivă 110
Fig. 5.14 Satisfacţia afectivă 111
Fig. 5.15 Performanţa – proiectarea şi realizarea activităţilor 112
Fig. 5.16 Performanţa - evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi şi dezvoltarea profesională şi leadership 113
Fig. 5.17 Performanţa - contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei 114
Fig. 5.18 Intenţia de a schimba locul de muncă 115
Fig. 6.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 6 161

1. INTRODUCERE

1.1 Importanța temei de cercetare

Oamenii sunt motorul oricărei organizații; în prezent, fără oameni organizațiile nu pot supraviețui indiferent cât de performantă este tehnologia de care dispun sau cât de mare este bugetul lor. Resursa umană influențează profitabilitatea unei organizații printr-un proces complex, determinat de cauze și efecte specifice. Ca urmare, se poate afirma, fără a greși, că managementul resursei umane poate face diferența dintre succes și eșec, dintre performanță și non-performanță la nivelul fiecărei organizații. Totodată, un instrument sau mijloc deosebit de eficient în obținerea avantajului competitiv sustenabil, pentru organizațiile prezentului, este cel oferit de managementul motivării resurselor umane asociat modului prin care aceste resurse sunt stimulate în adoptarea unui comportament pro-performanță, pro-excelență și care să contribuie la generarea de plus valoare pentru stakeholderi și clienți.

În ultimii ani tot mai mulți specialiști, practicieni, manageri au conștientizat importanța managementului resurselor umane pentru organizații. ***Preocuparea pentru performanță și competitivitate a firmelor ce operează pe piețe puternic concurențiale, a evidențiat faptul că elementul cheie care determină competitivitatea organizațiilor, creșterea performanțelor globale ale acestora, este politica de motivare a resursei umane***. Astfel, se poate atinge un nivel ridicat al performanței individuale care se reflectă pozitiv asupra performanțelor organizației, cuantificate prin intermediul indicatorilor economici și financiari.

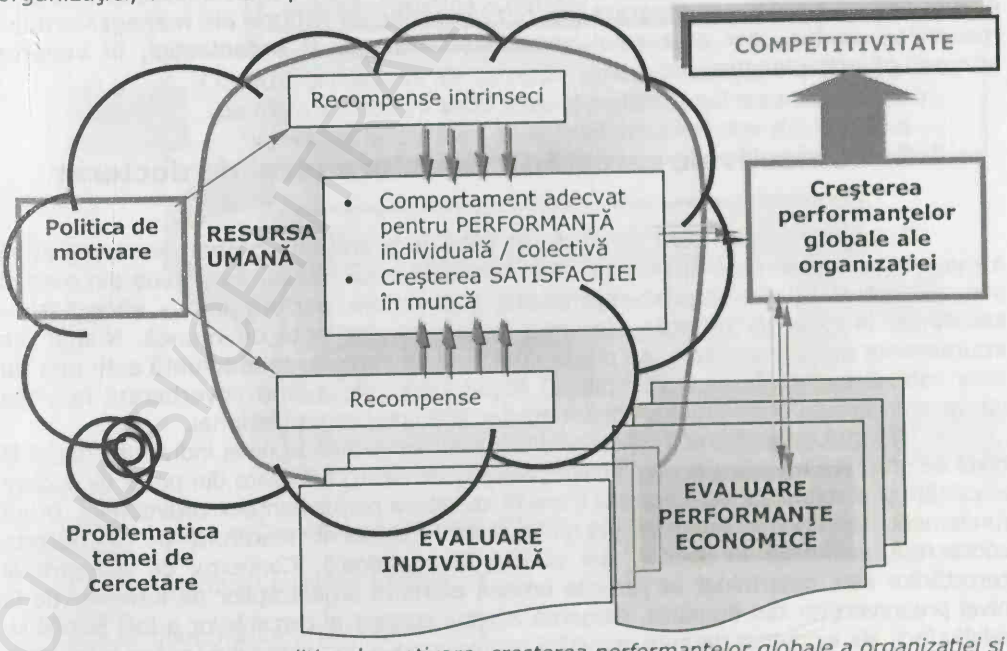


Fig. 1.1 Legătura dintre politica de motivare, creșterea performanțelor globale a organizației și procesul evaluării

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" IAȘI - BIBLIOTECA DIGITALĂ

În Fig. 1.1 este prezentat modul de intercondiţionare al acestor procese (motivare – recompense – efecte (creşterea performanţei şi satisfacţiei în muncă a resursei umane) – creşterea performanţelor organizaţionale şi a competitivităţii). Se poate observa că evaluarea individuală trebuie să interfere cu evaluarea performanţelor economice ale organizaţiei, dar acest ultim proces trebuie să fie aplicat şi la nivel individual, pentru a se pune în evidenţă crearea de plus-valoare de la acest nivel spre cel general, al companiei.

Politica de motivare a resursei umane presupune aplicarea unui sistem de mijloace de stimulare pentru adoptarea unui comportament adecvat (educarea spiritului competitiv care exclude operarea cu un comportament instinctiv sau reflex şi se focalizează pe opţiunea individuală sau de grup) corelat cu obiectivele organizaţiei pentru competitivitate, dar care să conducă, simultan, şi la atingerea obiectivelor personale, ale fiecărui salariat.

Oamenii (resursa umană şi socială) reprezintă ***resursa esenţială a oricărei organizaţii***. Ei îşi pot dezvolta energia latentă şi creativitatea doar prin eforturi colaborative. Sistemul de motivare al oricărei organizaţii trebuie să cuprindă două categorii de recompense (astfel definit de un mix de instrumente menite să genereze un comportament adecvat): intrinseci şi extrinseci. Recompensele intrinseci sunt cele care derivă din experienţa proprie a individului, iar cele extrinseci sunt cele conferite de către o altă persoană. Deoarece motivaţia ca atare este o experienţă personală, subiectivă, managerii sunt foarte interesaţi în descoperirea unor legături între motivaţia individuală şi performanţa efectivă care să asigure competitivitatea de ansamblu a organizaţiei.

In sensul celor precizate anterior, pentru atingerea unui nivel ridicat de performanţă (şi implicit de competitivitate) organizaţională trebuie realizată evaluarea individuală, corelată cu evaluarea performanţelor economice şi financiare ale companiei, dar şi cu evaluarea performanţelor economice ale resursei umane. Aceste acţiuni corelate şi integrate vor dezvălui căile de acţiune ale managementului resurselor umane, dar şi a celui general şi strategic al organizaţiei, în vederea atingerii obiectivelor propuse.

1.2 Obiectivele cercetării. Structura tezei de doctorat

Scopul prezentei teză de doctorat este de a propune o abordare integrativă a mai multor relaţii care apar la nivelul managementului resursei umane din mediul preuniversitar: relaţia angajat-organizaţie, motivaţie – performanţă – eficacitate – satisfacţie la locul de muncă – intenţia de a schimba locul de muncă. Numai din enumerarea acestor aspecte, se poate conclude că cercetarea efectuată este una nu doar interdisciplinară, ci şi complexă, rezultatele sale având reverberaţii în zona comportamentului individual profesional, dar şi a celui organizaţional.

Obiectul cercetării de faţă îl constituie resursa umană la nivel individual, dar şi la nivel de grup (ca membru al unei echipe, colectiv de lucru) analizate din punct de vedere al calităţii şi al rolului pe care aceasta îl are în creşterea performanţelor organizaţiei. Drept fundament teoretico-ştiinţific al prezentei lucrări a servit literatura de specialitate consacrată, naţională în special, dar şi cea internaţională. Contextul de realizare al cercetărilor este determinat de resursa umană aferentă organizaţiilor de formare, de la nivel preuniversitar din România. Alegerea acestui context al cercetărilor a fost posibil şi, relativ facil, de exploatat datorită activităţii profesionale a doctorandului (având o vechime în învăţământul preuniversitar de peste 15 ani).

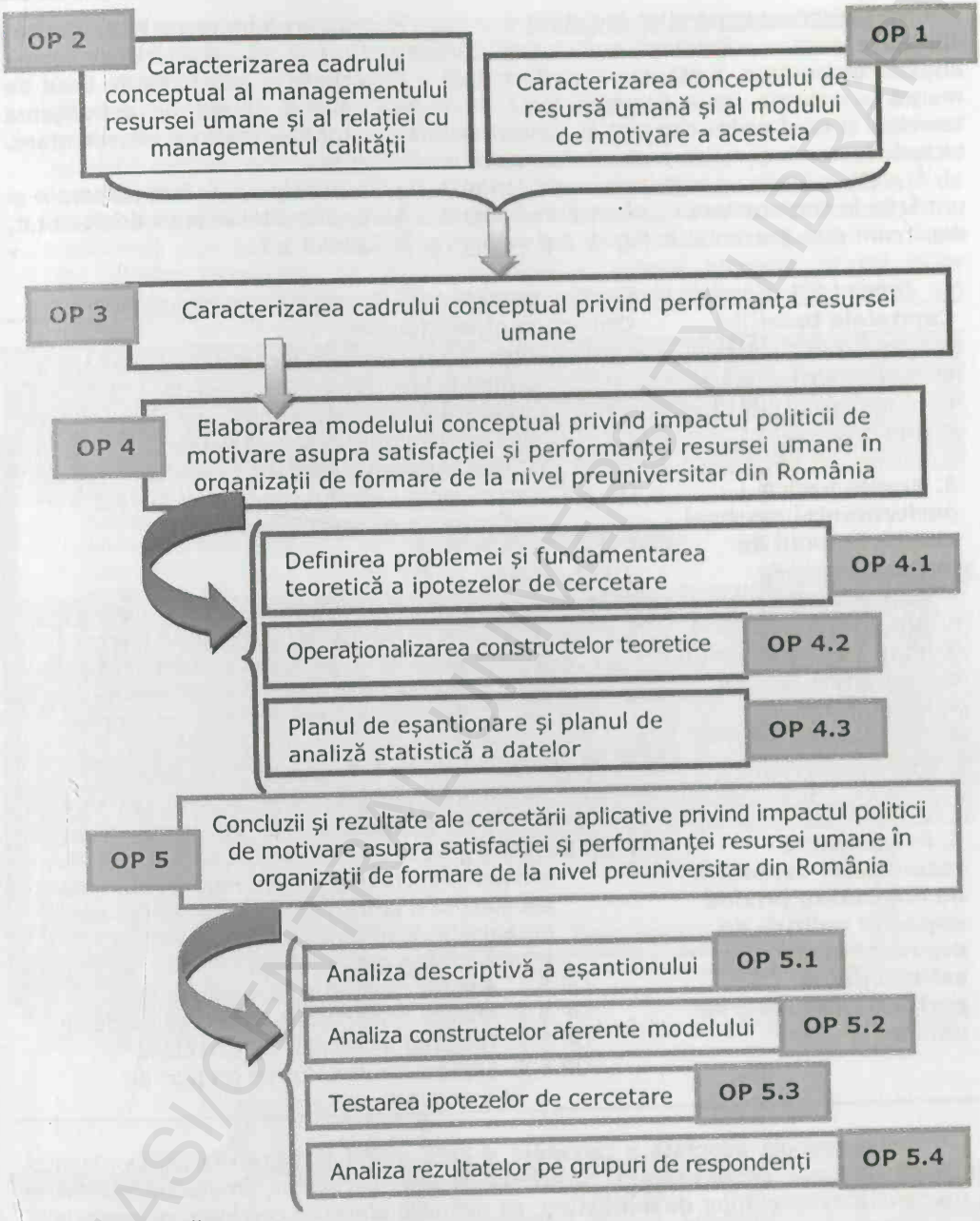


Fig. 1.2 Panoramarea obiectivelor de cercetare și asocierea acestora cu structura tezei

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Obiectivul general al cercetării a constat în realizarea de cercetări teoretico-aplicative pentru elaborarea unui model conceptual menit să caracterizeze relația angajat-organizație, motivație – performanță – eficacitate – satisfacție la locul de muncă – intenția de a schimba locul de muncă, având accent pe dezvoltarea teoretică a unui cadru complet și concret definit: metodă și mijloace de cercetare, inclusiv testarea și validare sa prin cercetări experimentale.

Obiectivele operaționale, asociate obiectivului principal, au fost elaborate și urmărite în conformitate cu succesiunea logică a fiecărui capitol al tezei de doctorat, după cum este prezentat în Fig. 1.2 și sumarizat în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1: Capitole și obiective operaționalizate aferente tezei de doctorat

Capitolele tezei	Obiective operaționale
2. Resursa umană și managementul acesteia în cadrul sistemului organizațional	OP 1. Caracterizarea conceptului de resursă umană și al modului de motivare a acesteia OP 2. Caracterizarea cadrului conceptual al managementului resursei umane și al relației cu managementul calității
3. Problematica performanței resursei umane la locul de muncă	OP 3. Caracterizarea cadrului conceptual privind performanța resursei umane
4. Fundamentarea modelului conceptual privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane	OP 4. Elaborarea modelului conceptual privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații de formare de la nivel preuniversitar din România OP 4.1. Definirea problemei și fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare OP 4.2. Operaționalizarea constructelor teoretice OP 4.3. Planul de eșantionare și planul de analiză statistică a datelor
5. Prezentarea rezultatelor cercetării de marketing privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane	OP 5. Concluzii și rezultate ale cercetării aplicative privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații de formare de la nivel preuniversitar din România OP 5.1. Analiza descriptivă a eșantionului OP 5.2. Analiza constructelor aferente modelului OP 5.3. Testarea ipotezelor de cercetare OP 5.4. Analiza rezultatelor pe grupuri de respondenți

Metodologia adoptată a cercetării și care a stat la baza realizării prezentei teze de doctorat demonstrează caracterul ei interdisciplinar, împletind elemente caracteristice cercetărilor de marketing, cu mijloace aferente cercetării manageriale, cu informații, cunoștințe și cunoaștere din domeniile: informatică, analiză statistică, matematică etc., ceea ce permite înscrierea preocupărilor și a rezultatelor în tendințele managementului actual și a managementului resurselor umane, în special.

Noutatea științifică a cercetărilor efectuate rezidă din următoarele:

- realizarea de cercetări, studii pe baza unui volum reprezentativ de lucrări, cu scopul de a evidenția stadiul actual privind competitivitatea resursei umane

aferente organizațiilor furnizoare de servicii de educație (organizații de formare de tip școală din sistemul de învățământ preuniversitar românesc);

- elaborarea unui model conceptual al cercetării, și care are la bază caracterizarea intensității relațiilor (de tip cauză - efect) dintre angajat-organizație, motivație – performanță – eficacitate – satisfacție la locul de muncă – intenția de a schimba locul de muncă. Acest model a fost elaborat în contextul și cu referire directă la resursa umană din organizațiile furnizoare de servicii de educație (organizații de formare de tip școală din sistemul de învățământ preuniversitar românesc);
- realizarea unei cercetări calitative în vederea confirmării sau infirmării unui set de ipoteze formulate cu privire la resursa umană aferentă organizațiilor furnizoare de servicii de educație (organizații de formare de tip școală din sistemul de învățământ preuniversitar).

Premisele cercetărilor realizate au fost formulate prin modelarea cutiei negre (black-box) a cercetărilor și care a presupus analiza resurselor și a rezultatelor așteptate. În Fig. 1.3 este prezentată aceasta abordare a temei de cercetare.

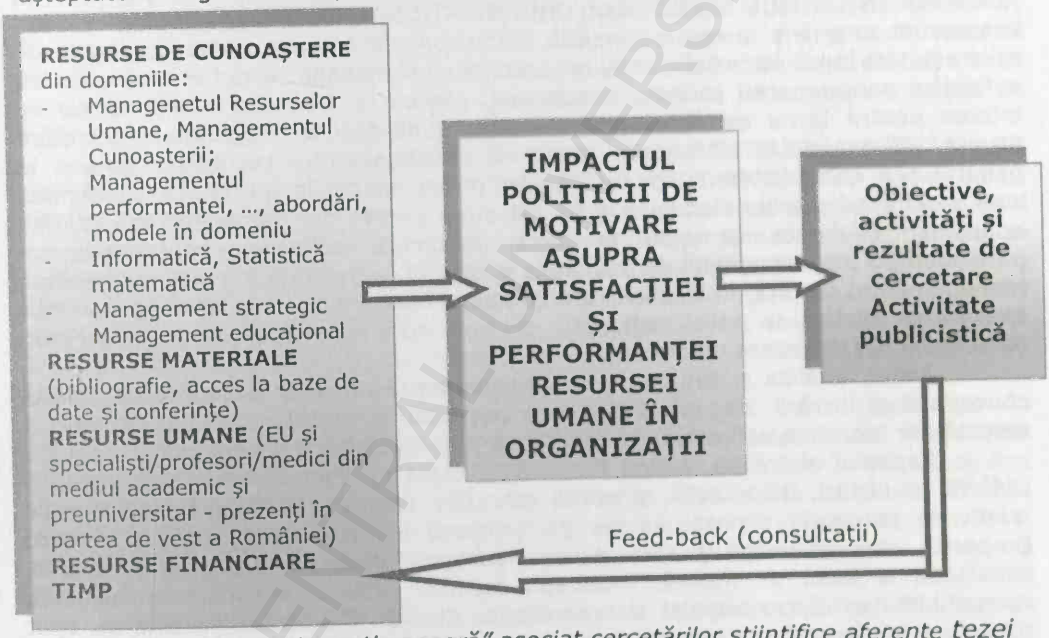


Fig. 1.3 Modelul de tip „cutie neagră" asociat cercetărilor științifice aferente tezei

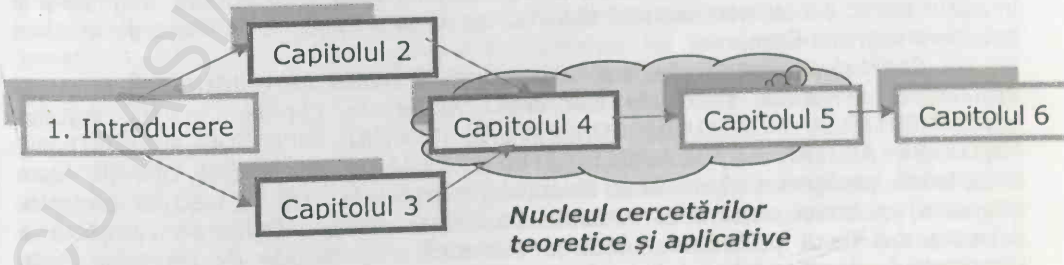


Fig. 1.4 Logica adoptată a demersului de cercetare și oglindită în structura tezei

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Teza de doctorat totalizează 303 pagini (inclusiv 5 anexe ce oferă detalii asupra cercetării realizate și o anexă conținând CV-ul autoarei), demarând cu un capitol introductiv, 4 capitole aferente problematici de cercetare și un capitol final ce înglobează: concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare. Lucrarea cuprinde 36 figuri, 69 tabele, precum și o listă cu 218 titluri bibliografice consultate și citate.

Atingerea obiectivelor cercetării este demonstrată prin logica adoptată a demersului de cercetare (Fig. 1.4), asimilabil cu cel ce a stat la baza dezvoltării tezei doctorat și care cuprinde șase capitole, descrise succint în continuare.

Primul capitol al tezei de doctorat, INTRODUCERE, are menirea de a prezenta motivarea și importanța temei de cercetare (prin punctarea unor elemente de interes și care se constituie ca argumente ale demersului de cercetare adoptat), precum și prezentarea obiectivelor stabilite și a modului de atingere a acestora, prin sumarizarea conținutului fiecărui capitol al tezei de doctorat.

Cel de al doilea capitol, intitulat RESURSA UMANĂ ȘI MANAGEMENTUL ACESTEIA ÎN CADRUL SISTEMULUI ORGANIZAȚIONAL, prezintă repere ale cadrul conceptual cu privire la resursa umană (ca și concept precum și aspecte legate de rolul acesteia în creșterea eficienței organizațiilor) și managementul acesteia. Pentru a fluidiza panoramarea cadrului conceptual, precum și trecerea la elementele de interes pentru tema de cercetare abordată, sunt descrise rezultatele cercetării asupra referențialului bibliografic relativ la managementul resurselor umane în general, și în cazul sistemului de învățământ preuniversitar în special. De asemenea, sunt panoramate unele elemente definitorii și de interes din managementul calității educației (elemente ce stau la baza conceperii politicilor educaționale și particularități ale demersului de asigurare a calității, a modului în care este realizat managementul calității, în conformitate cu standardele, normele și alte reglementări existente, valabile la nivel național), și care sunt relevante pentru atingerea obiectivelor de cercetare propuse.

Astfel, analiza și sinteza realizate creionează nu doar elemente ale cadrul conceptual al lucrării, dar ele anticipează contextul și problematica de derulare a cercetărilor teoretico-aplicative: învățământul preuniversitar din România.

Capitolul al treilea, având titlul PROBLEMATICA PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE LA LOCUL DE MUNCĂ, prezintă cercetări asupra referențialului bibliografic relativ la percepția conceptului de performanță la locul de muncă și efectele (impactul sau influențele) sale asupra resursei umane/angajaților/salariaților, satisfacția la locul de muncă, motivația resursei umane, eficacitatea colectivă, compatibilitatea dintre angajat și organizație. Analiza și sinteza realizate au avut rolul de a fundamenta și raporta problematica performanței și a determinanților săi la nivelul locurilor de muncă, dar și organizațional. Totodată, au fost analizate și sintetizate modalitățile de evaluare a performanțelor resurselor umane, în general și în cazul particular al personalului didactic din organizațiile de formare de la nivel preuniversitar din România.

Capitolele patru și cinci reprezintă nucleul cercetării teoretice și aplicative aferente teze de doctorat. Astfel, în capitolul patru, intitulat FUNDAMENTAREA MODELULUI CONCEPTUAL PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE, este identificată problematica ce face obiectul prezentei cercetări (asociată tematicii abordate) și este prezentat modelul conceptual propus. Definirea completă a acestuia s-a făcut prin fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare, prin intermediul cărora sunt detaliate, sistematic și integrativ, relațiile care apar la nivelul managementului resursei umane și care pot caracteriza fenomenologic

efectele politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane din organizații de formare, de la nivelul învățământului preuniversitar din România.

Astfel, au fost formulate nouă ipoteze generale de cercetare care vizează evaluarea legăturilor care există între variabilele exogene ale satisfacției față de locul de muncă (compatibilitatea organizație - angajat, motivația de natură intrinsecă, respectiv extrinsecă, și eficacitatea colectivă a angajaților), constructul satisfacția față de locul de muncă și variabilele rezultat (performanța la locul de muncă și intenția de schimbare a locului de muncă). De asemenea, au fost formulate, în unele cazuri, și sub-ipoteze de cercetare care au vizat investigarea influențelor variabilelor de control (statutul si vechimea în învățământ) asupra legăturilor dintre diferitele constructe ale modelului conceptual.

Totodată, un spațiu extins al cercetărilor teoretice este alocat explicării detaliate și argumentate a etapelor metodologiei propuse și adoptate: (1) modului de operaționalizare al constructelor: compatibilitate angajat - organizație, motivația față de muncă, eficacitate colectivă, satisfacția angajatului față de locul de muncă, intenția de schimbare a locului de muncă și performanța la locul de muncă; (2) Planul de eșantionare; (3) Planul de analiză statistică a datelor. Se remarcă faptul că metodologia adoptată în cadrul cercetărilor este similară celei conform căreia se realizează cercetările de marketing, fapt ce a condus la anticiparea modului de realizare a cercetărilor aplicative.

În capitolul cinci, intitulat PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII DE MARKETING PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE, demarează prin descrierea și analiza eșantionul cercetării în funcție de diferitele sale caracteristici reprezentative (demografice și referitoare la activitatea în învățământ a respondenților) și continuă cu prezentarea analizei rezultatelor constructelor aferente modelului conceptual. În finalul capitolului se descrie modalitatea în care ipotezele au fost testate și se prezintă analiza rezultatelor obținute pe grupuri de respondenți: în funcție de mediul de proveniență al acestora și în funcție de titulatura acestora.

Concluziile cercetării teoretico-aplicative realizate sunt prezentate în capitolul șase, în care au fost centralizate toate aspectele determinate, investigate în urma derulării cercetării și elaborării prezentei teze de doctorat. Totodată, au fost identificate și enunțate implicațiile cercetării și a rezultatelor obținute la nivel teoretic și managerial, limitele cercetării și posibilele direcții viitoare de cercetare. Capitolul șase include contribuțiile originale revendicate de autoare ca urmare a realizării cercetării.

În finalul tezei de doctorat sunt incluse concluzii relative la impactul rezultatelor cercetării întreprinse pentru comunitatea de cercetare aferentă domeniului și temei abordate/soluționate, cât și pentru managerii unităților de învățământ și inspectoratelor școlare. Astfel, de utilitate în domeniul managementului educației sunt elementele identificate și descrise asupra cărora managerii ar trebui să se focalizeze în demersul lor de creștere a performanței cadrelor didactice și de diminuare a intenției lor de a schimba locul de muncă (îmbunătățirea managementului resurselor umane). Ca urmare, așa cum s-a precizat la finalul cercetărilor, unul dintre cele mai importante rezultate ale studiului realizat este reprezentat de faptul că ***existența unui nivel ridicat al satisfacției angajaților față de locul de muncă are două consecințe esențiale: determină creșterea nivelului de performanță al cadrelor didactice și reduce intenției de schimbare a locului de muncă.*** Totodată, cercetarea teoretico-aplicativă întreprinsă a abordat și aspecte legate de satisfacția cognitivă, cât și cea afectivă și rolul acestora asupra intenției de a schimba locul de muncă, în cazul cadrelor

didactice din învățământul preuniversitar (preponderent din școli aflate în Regiunea de Vest a României).

Demersul de evaluare al performanțelor resursei umane și concluziile cercetării întreprinse pot fi implementate la nivelul oricărei unități de învățământ preuniversitar din Romania, în scopul creșterii performanței și, simultan a eficienței acestora, teza de față constituindu-se ca un ghid sau suport în acțiunea managerilor.

Unele aspecte tratate pe parcursul acestei tezei de doctorat se regăsesc (fac obiectul) și în cele ***13 articole publicate (din care 4 indexate în baza de date ISI Thomson și 5 articole indexate în alte baze de date internaționale),*** și care definesc activitatea publicistică a autoarea prezentei teze de doctorat, dar și modul de implicare a sa în diferite grupuri de cercetare (detalii sunt prezentate în Anexa 5).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. RESURSA UMANĂ ȘI MANAGEMENTUL ACESTEIA ÎN CADRUL SISTEMULUI ORGANIZAȚIONAL

Prezentul capitol are ca obiectiv analiza și sinteza referențialului bibliografic în vederea descrierii cadrului conceptual al tezei de doctorat definit de noțiunea de resursa umană, de conceptul de motivare a resurselor umane (privit ca mod de generare a unui comportament dezirabil al angajaților, orientat spre excelență și performanță), de conceptul managementului al resurselor umane și impactul managementului calității asupra acestuia. Modalitatea de atingere a acestui obiectiv este prezentată prin harta conceptuală a capitolului, din figura 2.0.

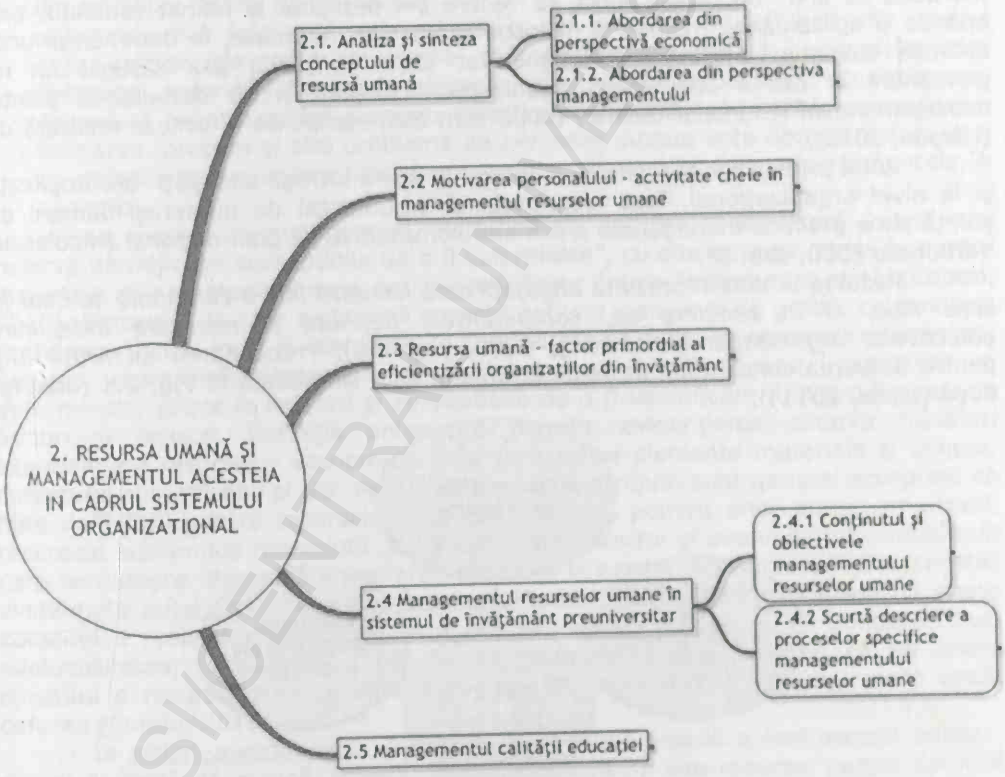


Fig. 2.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 2

Obiectivele operaționale aferent cercetărilor descrise în acest capitol au fost:

OP 1. Caracterizarea conceptului de resursă umană și al modului de motivare a acesteia;

OP 2. Caracterizarea cadrului conceptual al managementului resursei umane și al relației cu managementul calității

BCU IASI CENTRA UNIVERSITARA LIBRARY

2.1 Analiza și sinteza conceptului de resursă umană

2.1.1 Abordarea din perspectivă economică

Deşi resursele umane au fost corelate cu procesele de afaceri ale organizaţiilor încă din prima perioadă a dezvoltării economice, conceptul modern de resurse umane s-a constituit ca reacţie la focalizarea pe eficienţă a taylorismului de la începutul anilor `90. În jurul anului 1920, psihologi şi experţi în problematica ocupării forţei de muncă din Statele Unite au demarat mişcarea relaţiilor umane, care a privit lucrătorii/salariaţii din punct de vedere al psihologiei lor, şi al compatibilităţii lor cu profilul şi obiectivele companiilor, mai degrabă decât ca „piese interschimbabile" şi simple resurse. Această mişcare s-a intensificat la mijlocul secolului XX, punând accent pe modul de conducere, de coeziune, loialitate al salariaţilor şi a jucat un rol important în succesul organizaţional. Începând cu anii `60, acest punct de vedere s-a dezvoltat şi rafinat continuu, prin apariţia şi aplicarea de metode şi mijloace cantitative, riguroase, în detrimentul unor abordări calitative a resurselor umane, iar astfel conceptul şi-a câştigat un rol permanent în cadrul abordărilor organizaţiilor (susţinut şi de dezvoltarea ştiinţei managementului resurselor umane) (după cum este menţionat în sinteza realizată de (Harpan, 2015)).

Rolul primordial al resurselor umane la scara întregii societăţi are implicaţii şi la nivel organizaţional, fapt recunoscut şi argumentat de numeroşi oameni de ştiinţă şi de practica managerială a firmelor competitive pe plan naţional (Nicolescu, Verboncu, 2000, cap. 5).

Resursa umană reprezintă *angajaţii care lucrează într-o companie nu doar în sens fizic, ci în asociere cu, competenţele deţinute şi necesare îndeplinirii obiectivelor organizaţiei* (Armstrong, 2003, pag. 10). Preocuparea lui Armstrong pentru definirea conceptului de resursă umană este sintetizată în Fig. 2.1 (adaptat după (Ispas, 2011)).

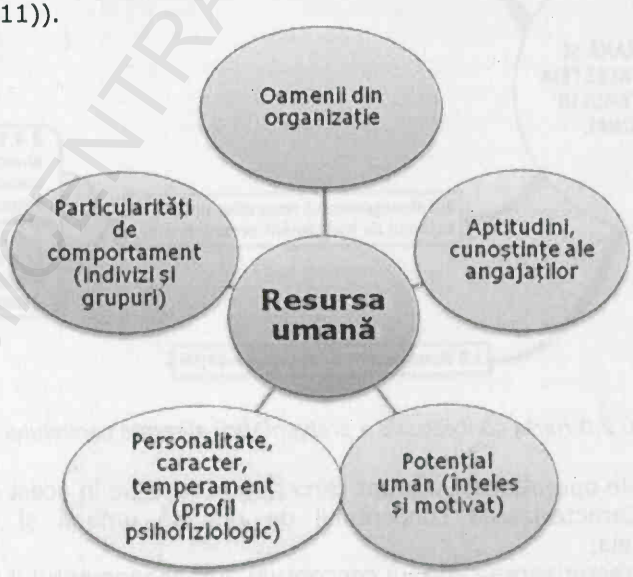


Fig. 2.1 Sinteza definirii resursei umane după (Armstrong, 2003)

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

O altă definiţie a resurselor umane precizează că acest concept este determinat de *totalitatea persoanelor care au vârsta şi sunt capabile de muncă, precum şi a persoanelor în vârstă apte de muncă, care pot fi sau sunt ocupate într-o ramură a economiei* (Dicţionar Explicativ al Limbii Române, www.webdex.ro). Această definiţie este formală, subliniind perspectiva contabilă de abordare a resurselor umane în cadrul organizaţiilor, făcând abstracţie de perspectiva socio-umană (prezentat şi în (Ispas, 2011)).

Conform Webster Online Dictionary, *resursele umane reprezintă un concept prin intermediul căruia numeroase organizaţii descriu, în mod tradiţional, o combinaţie a funcţiei administrative de personal, managementul performanţei, relaţiile angajaţilor şi planificarea resurselor.* Domeniul de definire al conceptului se bazează pe noţiuni dezvoltate în cadrul psihologiei industriale şi/sau organizaţionale. Conceptul de resurse umane are cel puţin două interpretări în funcţie de context[1]:

- utilizarea iniţială provine din domeniul economiei politice şi economiei în general, caz în care conceptul a fost asociat în mod tradiţional de muncă, unul din cei patru factori de producţie;
- utilizarea mai frecventă prin asociere cu procese şi activităţi din cadrul organizaţiilor (de toate categoriile) şi care face referire la persoanele fizice (personal, salariaţi) din cadrul acestora, precum şi la aspecte corespunzătoare, de natură organizatorică precum: selecţia, recrutarea, angajarea, concedierea, formarea, precum şi alte probleme de personal. Acesta este domeniul dezvoltat de ştiinţele socio-umane, sociologie, psihologie şi ştiinţele comportamentale în ansamblu.

La modul cel mai general, *noţiunea de resurse* desemnează „sursă sau rezervă de mijloace susceptibile de a fi valorificate", cu alte cuvinte, suma bunurilor materiale şi nemateriale care pot fi valorificate într-o împrejurare dată (Contiu, 2010). Sensurile de care se bucură această noţiune sunt, mai de grabă, cu conotaţii economice, astfel încât în literatura de specialitate se definesc *resursele economice.* Acestea reprezintă *ansamblul elementelor material şi umane, cunoscute şi determinate, aflate în rezervă şi susceptibile de a fi valorificate prin producerea de bunuri şi servicii.* Definiţia anterioară permite evidenţierea câtorva trăsături esenţiale ale resurselor economice: structurarea pe elemente materiale şi umane, caracterul cuantificabil şi util. Aceste ultime două atribute sunt general acceptate ca fiind definitorii pentru resursele economice. Astfel, potrivit unor autori americani, resursele economice reprezintă *„ceva care este folositor şi evaluabil, în condiţiile în care se găseşte.* Remarcăm limitarea definiţiei la existenţa celor două caracteristici evidenţiate anterior: utilitatea şi „evaluabilitatea". Sub aspectul utilizării nu poate constitui o resursă ceva ce nu este util sau este necunoscut. Al doilea atribut, evaluabilitatea, este strâns legat de *raritatea* resurselor, arătând că nu poate constitui o resursă ceea ce este disponibil într-o cantitate mult mai mare decât cererea (Contiu, 2010; .

În *viziunea economică*, conceptul de resursă umană a fost asociat adesea, cu cel de *forţă de muncă.* Resursele umane diferă de alte resurse, parţial datorită faptului că indivizii sunt înzestraţi cu diferite niveluri de abilitate (incluzând aptitudinile, priceperea şi cunoştinţele), există diferenţe în trăsăturile de personalitate, gen, rolul percepţiei şi experienţă, şi parţial ca un rezultat al diferenţelor de motivaţie şi implicare (Contiu, 2010).

[1] http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/hr?cx=partner-pub-0939450753529744%3Av0qd01-tdlq&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=hr&sa=Search#906

La nivel macro, resursa umană se referă la persoană, la însăşi omul (oameni) ce poate desfăşura activităţi productive de muncă, prin creativitate, capacitate de iniţiativă, mentalităţi, tradiţii, deprinderi etc. Resursa umană se consideră ca fiind o categorie a resurselor economice, care sintetizează *potenţialul* de muncă al unei entităţi (ţări, zone geografice, instituţii, organizaţii etc.). Aceasta se apreciază din două puncte de vedere (două grupe de indicatori):

- cantitativ: populaţie activă disponibilă, populaţie activă, populaţie în vârstă de muncă, populaţia aptă de muncă etc. (se calculează în mărimi absolute şi relative);
- calitativ: nivelul de instruire, starea de sănătate, ponderea diferitelor categorii profesionale în total, categoria de vârstă etc.

La nivel micro, la nivel de întreprindere, noţiunea de resursă umană reprezintă totalitatea salariaţilor unei organizaţii, exprimată prin aceeaşi indicatori cantitativ şi calitativi. Astfel, se poate afirma că resursa umană este o resursă cu totul specială, alcătuită din persoane – salariaţi, care generează factorul de producţie – munca. Ca *resursă,* se au în vedere caracteristici ale subiectului uman însuşi, inclusiv trăsăturile sale (mentalitate, tradiţie, cultură, sănătate, comportament etc.) şi implicit capacitatea de a presta o muncă. Astfel, resursa umană este asociată conceptului de *capacitatea de muncă* a unui individ/persoană având calitatea de salariat/angajat al unei organizaţii şi care prin intermediul talentelor, abilităţilor, competenţelor, expertizelor sale şi a (cantităţii şi calităţii) muncii depuse, se manifestă profesional (în consens cu obiectivele organizaţiei, şi simultan cu obiectivele individuale).

Conceptul de resursă este unul *dinamic* care depinde de modificările în informaţie, produse, tehnologii şi raritate. În acelaşi stil sintetic specific autorilor americani se precizează: „ceea ce nu este rar nu este resursă". Conceptul de raritate semnifică limitarea relativă a ofertei dintr-o resursă, comparativ cu cantitatea cerută. Orice resursă dispune de un preţ pozitiv de utilizare, datorat rarităţii, pentru că altfel din caracterul nelimitat al ofertei, ea devine liberă la consum, nu are valoare. Prin cantitatea, diversitatea şi calitatea resurselor, ca şi prin eficienţa utilizării lor, acestea se înscriu ca un element esenţial în configurarea unei economii, sub cele mai diverse aspect ale ei (Bratton şi Gold, 2000).

În pofida faptului că progresul tehnic a redus tot mai substanţial prezenţa omului în unele procese de producţie, pe nici o treaptă de evoluţie a umanităţii nu s-a remarcat vreun proces economic care să se poată dispensa de contribuţia omului. Dimpotrivă, această implicare devine tot mai substanţială, întrucât omul concepe şi realizează aparatul productiv necesar satisfacerii nevoilor sale tot mai diverse.

În literatura economică este unanim acceptată ideea că între resursele economice, *cele umane deţin întâietatea*, întrucât oricât de tehnicizate ar fi procesele de producţie este nevoie de intervenţia omului pentru a rezolva anumite situaţii neprevăzute sau pentru a crea noi stări ale aparatului productiv care să corespundă unui nou context economic şi social. Dacă importanţa primordială a resurselor umane este recunoscută, nu acelaşi lucru se poate spune despre *definirea noţiunii de resurse umane*, care a cunoscut abordări destul de numeroase şi de variate. Rigoarea specific statisticii ne obligă la o definire cât mai clară şi precisă a acestui important indicator economic (Pigou, 2013).

O precizarea importantă se impune de la început: conceptul de resurse umane este privit în literatura de specialitate din două puncte de vedere, sub aspect microeconomic şi macroeconomic. Evident, în fiecare din cele două cazuri, conţinutul indicatorului şi gradul său de cuprindere va fi altul (Currie, 2009).

La *nivel microeconomic*, conceptul de resurse umane se referă la „totalitatea angajaţilor unei organizaţii". În domeniul managementului s-a conturat chiar o disciplină specifică, Managementul resurselor umane sau Conducerea resurselor umane, potrivit căreia salariaţii sunt priviţi „ca individualităţi, cu personalităţi, nevoi, comportamente şi viziuni specifice". Această abordare diferenţiază disciplina menţionată de teoria tradiţională a întreprinderii, care abordează personalul ca masă globală de oameni capabili să muncească.

La nivel macroeconomic, literatura de specialitate oferă mai multe sensuri noţiunii de resurse umane, neexistând până în acest moment o definire riguroasă şi unanim acceptată. Explicaţia ar putea fi aceea că, dacă în urmă cu cca. 30 de ani publicaţiile referitoare la resursele umane erau destul de puţine, în ultimii ani literatura de specialitate este expusă unei „avalanşe" de lucrări, astfel că s-a ajuns la situaţia folosirii unor termini diferiţi sau cu sensuri apropiate pentru a desemna acelaşi concept. Se vorbeşte despre „capital uman", „factor uman", „resurse umane", „resurse de muncă", „forţă de muncă", „potenţial uman" ş.a. (Mathis ş.a., 1997).

Capitalul uman este termenul folosit frecvent în limbajul economic pentru a desemna *ansamblul cunoştinţelor educaţionale şi profesionale, aptitudinilor, calităţilor şi, în anumite accepţiuni, starea sănătăţii, de care dispun resursele umane.*

În ultimii ani un număr mare de economişti şi cercetători în domeniul economic din toată lumea s-au preocupat de studierea sub variate aspecte a capitalului uman, conturându-se un domeniu de studiu care şi-a întărit legitimitatea prin Premiul Nobel pentru economie acordat în anul 1992 profesorului american Gary S. Becker. Acesta s-a remarcat prin studiile efectuate asupra investiţiilor în capitalul uman şi prin abordarea economică a comportamentului uman. Profesorul Becker afirmă că „astăzi şi în literatura străină termenul de *resurse umane* a dobândit notorietate, nu numai la nivelul managementului organizaţiilor, ci şi la nivel macroeconomic". Resursele umane sunt privite prin prisma demografiei economice, definită ca *„studiul posibilităţilor de integrare a* ***populaţiei*** *în analiza economică şi a consecinţelor care rezultă de aici.* Mai mult, se consideră că „noţiunea de resurse umane trebuie să fie plasată în centrul analizei economice".

În *viziunea contabilă* asupra resurselor organizaţiei, angajaţii pot fi priviţi ca bunuri, a căror valoare este sporită prin activităţi/procese de dezvoltare. Prin urmare, organizaţiile se vor angaja în a aplica un arsenal de metode, mijloace, practici de gestionare a resurselor umane pentru a valorifica aceste *active*.

2.1.2 Abordarea din perspectiva managementului

În *viziunea managementului*, resursele umane reprezintă oamenii care activează şi operează într-o organizaţie. Acestea sunt determinante pentru realizarea *funcţiei de resurse umane* (evoluată din *funcţia de personal*), implementată, la nivel organizaţional, de către departamentul de resurse umane. Acesta trebuie să îndeplinească o serie de sub-funcţii care se referă la derularea *managementului resurselor umane* (Armstrong, 2003): planificarea resurselor umane; recrutarea resurselor umane; selecţia resurselor umane; instruirea, perfecţionarea, dezvoltarea resurselor umane; salarizarea; motivarea resurselor umane; evaluarea resurselor umane.

Resursa umană poate fi caracterizată prin:

- ***unicitate*** din punctul de vedere al potențialului său de creștere și dezvoltare, dar și al impactului asupra performanțelor organizației;
- este ***prima resursă strategică*** a unei organizații (variabilă de input pentru orice organizație, indiferent de tipul acesteia), deoarece prin intermediul ei sunt valorificate, gestionate, potențate celelalte categorii de resurse organizaționale și
- este ***resursă esențială***, ea fiind o sursă puternică de avantaj competitiv, pe care organizația o are în raport cu concurența.

Resursele umane constituie de fapt un potențial deosebit, care trebuie înțeles, motivat și implicat cât mai mult, total, în realizarea obiectivelor organizației. Pentru aceasta, deciziile luate de managerii în domeniul resurselor umane trebuie adaptate personalității, trăsăturilor capacității angajaților pentru a-i determina pe aceștia să desfășoare activități cu eficiență și eficacitate, deci cu performanțe ridicate. *Disciplina profesională și funcția de afaceri care supraveghează resursele umane ale unei organizații definește managementul resurselor umane*[2].

Analizele actuale asupra conceptului din *perspectiva managementului cunoașterii,* subliniază faptul că ființele umane nu sunt *„bunuri"* sau *„resurse"* (deci, nici în mod limitat active), ci sunt ființe creative și sociale și care contribuie (dincolo de munca prestată) la definirea societății și la civilizație. ***Capitalului uman, ca termen larg, a evoluat pentru a cuprinde o parte din această complexitate, iar în microeconomie termenul de capital uman specific firmei, a ajuns să aibă semnificația termenului de resurse umane*** (Webster Online Dictionary). Deci, se constată o apropiere semantică a celor doi termeni.

Procesele de guvernanță a resursei umane sunt caracterizate prin trei tendințe majore (Hofmeister, 2005), (Sharma, 2009):

1. *Perspectiva demografică* - caracterizarea forței de muncă/populației sunt realizate prin indicatori demografici. Acest tip de tendință poate avea un efect în ceea ce privește oferta educațională, de pensii, pachete de asigurări etc.
2. *Perspectiva diversității* – care surprinde aspectele legate de variația caracteristicilor resursei umane la locul de muncă sau a oamenilor în cadrul populației. Modificările din ultimii ani din societate au determinat în prezent ca o proporție mare de organizații să fie alcătuite din "baby-boomers" sau angajații mai în vârstă, în comparație cu treizeci de ani în urmă. Susținătorii "diversității la locul de muncă", pledează pentru o bază de angajare, care este o reflectare în oglindă a diversității (dar și specificului) societății (descrisă prin indicatorii săi specifici de rasă, sex, vârstă, pregătire profesională, orientare sexuală etc.).
3. *Perspectiva competențelor* și calificării generată de specificul societății bazate pe cunoaștere, în care aceste aspecte primează și sunt conjugate conceptului de muncitor al cunoașterii (knowledge worker). Este recunoscut de către cercetători că trecerea de la procesele industriale preponderent manuale și manual-mecanice, la procese predominant intelectuale bazate pe competențe specializate, dezvoltarea de profesii manageriale a indus necesitatea de formare și dezvoltare a unor resurse umane cu înaltă calificare (în paralel cu dezvoltarea unui sistem de învățământ care să contribuie la livrarea unor absolvenți înalt specializați).

[2] http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources

În cazul în care pe piaţa forţei de muncă se constată o cerere mare pentru astfel de specialişti (adică personalul nu este suficient pentru locuri de muncă înalt specializate), angajatorii sunt într-o concurenţă acerbă şi trebuie să recurgă la atragerea de resurse umane prin oferirea de recompense financiare diverse şi atractive, investiţii în dezvoltarea carierelor şi comunitate sau alte mijloace de atragere şi păstrare a celor mai buni şi loiali salariaţi.

În ceea ce priveşte modul în care indivizii răspund la schimbările existente, manifestate pe piaţa forţei de muncă, următoarele aspecte trebuie considerate relevante în caracterizarea resursei umane:

- *Răspândirea geografică* sau cât de departe este de locuri de muncă de spaţiul în care individul trăieşte/locuieşte? Distanţa până la locul de muncă, unde individul se manifestă profesional trebuie să fie în concordanţă cu nivelul de salarizare practicat sau oferit pentru postul respectiv, cu facilităţile existente pentru transport şi aspectele relative la infrastructura din zona de influenţă;
- *Structura ocupaţională* care se referă la normele şi valorile aferente diferitelor cariere profesionale din cadrul unei organizaţii. Mahoney 1989 (citat de: Torrington, Hall, Taylor, 2008) a stabilit şi descris existenţa a trei tipuri diferite de structuri ocupaţionale:
  (a) *focalizate pe profesie* (pe manifestarea deplină a profesionalismului în exercitarea unei anume profesii, şi în care predomină loialitatea, dedicaţia, implicarea, excelenţa);
  (b) *focalizată pe cariera profesională* în cadrul organizaţiei (susţinută de politicile de dezvoltare şi promovare în cadrul mediului intern organizaţional) şi
  (c) *nestructurate* (caracterizate de o mare fluctuaţie a resurselor umane în cadrul organizaţiei; lucrători mai mult sau mai puţin calificaţi/necalificaţi sunt atraşi în organizaţie atunci când este necesar).
- *Diferenţa între generaţii* care ia în discuţie diferenţele existente între categoriile de vârstă diferite ale angajaţilor şi caracteristicile acestora relative la: atitudinea faţă de muncă, valorile lor, comportamentul lor şi aşteptările lor relativ cu cele ale organizaţiei din care fac parte.

Importanţa resurselor umane pentru organizaţiile moderne este esenţială. De-a lungul timpului, abordările organizaţiilor şi locurilor de muncă, au confirmat că resursele umane deţin un rol cheie în conturarea modului în care diferitele entităţi organizaţionale îşi desfăşoară activitatea. Definirea conceptului de resursă umană este deosebit de complexă şi nu poate fi realizată dintr-o singură perspectivă. ***Localizarea temei de cercetare, aferentă prezentei teze de doctorat, se situează la intersecţia managementului organizaţional, celui strategic, al managementului resurselor umane, dar considerând interfaţa acestora cu managementul performanţei organizaţionale*** (Fig. 2.2).

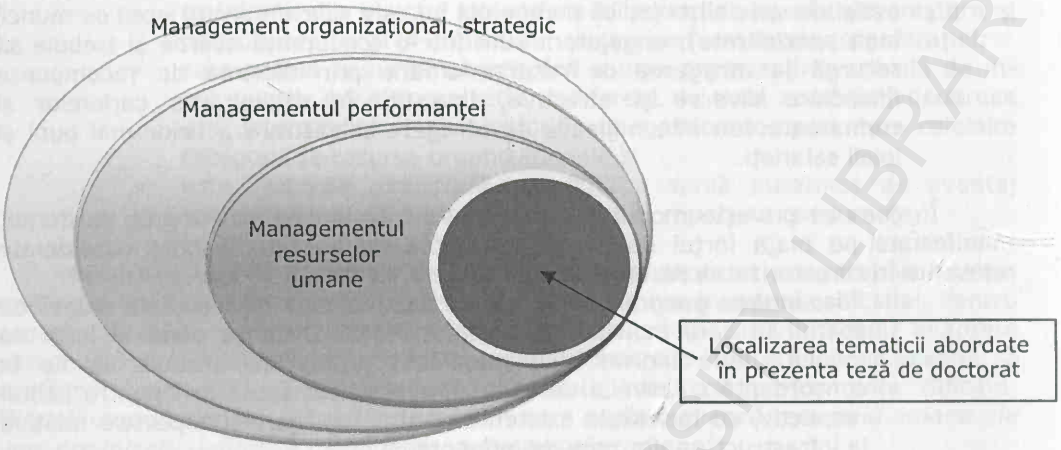


Fig. 2.2 Vizualizarea perspectivelor cercetării prin teza de doctorat

Deși managementul resurselor umane și-a îmbogățit permanent conținutul și și-a lărgit continuu domeniile de activitate (prin diversificarea modurilor de abordare și tratare interdisciplinară a resurselor umane), creșterea competiției internaționale și amplificarea procesului de globalizare sporesc în continuare importanța acestuia, datorită necesității de a ține seama tot mai mult de dimensiunile internaționale ale afacerilor (Manolescu, 2004).

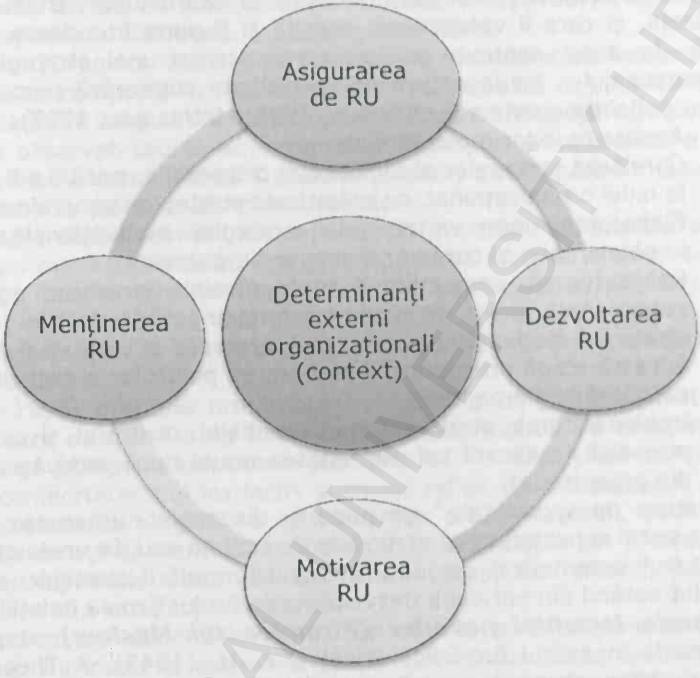
De asemenea, managementul resurselor umane dobândește o importanță din ce în ce mai sporită, ca rezultat al dezvoltării pieței bunurilor și serviciilor, dar mai ales pe măsură ce procesul de regionalizare-globalizare se intensifică. Extinderea activității companiilor la nivel internațional, global presupune creșterea complexității acțiunilor pe care le desfășoară, dar mai ales dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management al resurselor umane pe care acestea le utilizează pentru a gestiona variabilele cultural, economice și instituționale care le influențează activitatea. Toate aceste evoluții determină ***regândirea rolului strategic al resurselor umane*** în cadrul unei organizații; acestea fiind abordate în contextul creării și menținerii unui avantaj competitiv net (Ispas, 2011).

2.2 Motivarea personalului – activitate cheie în managementul resurselor umane

„Managementul resurselor umane (MRU) este un proces care constă în exercitarea a patru funcţii: asigurarea, dezvoltarea, motivarea şi menţinerea resurselor umane"[3]. După cum este prezentat în Fig. 2.3, integrarea funcțiilor MRU, relativ la mediul intern organizațional, trebuie să țină seama de determinanții externi, specifici acesteia (de exemplu, cadrul legislativ, piaţa forţei de muncă, sindicatele, contextul cultural, inclusiv filozofia şi practicile manageriale, migrația și emigrația, specificul mediului demografic, conjunctura economică etc.). Funcțiile

[3] http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap12.htm#49

MRU trebuie să fie privite în viziune dinamică, acestea aliniindu-se dinamicii organizației. Orice întârziere sau reacție slabă la nevoile de dezvoltare sau restrângere de activitate, la nivel organizațional reclamă reacții urgente ale MRU. Ca urmare, funcțiile MRU sunt definite de activități continue, derulate în contextul și pentru suportul dinamicii organizației.



Detalierea conținutului funcțiilor MRU			
Asigurarea RU	***Dezvoltarea RU***	***Motivarea RU***	***Menținerea RU***
• Planificare • Recrutare și selecția RU • Integrarea RU	• Formarea și perfecționarea RU • Administrarea carierelor • Dezvoltare organizațională	• Recompense • Evaluarea performanțelor • Analiza, proiectarea, re-proiectarea posturilor	• Sănătate și securitate în muncă • Managementul stresului • Consilierea angajaților

Fig. 2.3 Integrarea funcțiilor MRU în context organizațional

În contextul exercitării managementului resurselor umane, funcţia de motivare a resursei umane are drept scop stimularea personalului/ angajaţilor/ salariaţilor în obţinerea de performanţe. Ea începe cu recunoaşterea faptului că indivizii sunt unici şi că tehnicile motivaţionale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ (Lefter ş.a., 1995; Abrudan şi Serratore, 2002).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Activitățile ce sunt incluse, într-o abordare clasică, în demersul de motivare a personalului sunt: evaluarea performanţelor, recompensarea angajaţilor şi analiza, proiectarea şi reproiectarea posturilor (Armstrong, 2003).

Motivaţia individuală îşi dovedeşte nivelul maxim de eficienţă şi eficacitate atunci când angajatul/salariatul este conştient de propriile sale calităţi, abilităţi şi competenţe (expertize) şi, pe baza acestora, desfăşoară activităţi profesionale (la un nivel impus al productivităţii şi performanţei) în cadrul unei structuri, aparţinând unei organizaţii, şi care îi valorizează, solicită şi îi pune în valoare personalitatea profesională. În acest context, se impune existenţa unei strategii în domeniul motivaţiei personalului, iar literatura de specialitate sugerează parcurgerea a cinci etape pentru definirea acesteia (Lefter ş.a., 1995; Mathis ş.a., 1997):

1. Analiza teoriilor motivaţionale;
2. Corelarea metodelor şi mijloacelor disponibile, posibil a fi implementate la nivel organizaţional, cu obiectivele strategice generale ale acesteia;
3. Elaborarea unor variate ale strategiei motivaţionale, posibil a fi implementate, şi care vor fi supuse dezbaterilor;
4. Realizarea de consultări la toate nivelele ierarhice, cu manageri şi subordonaţi cheie, în vederea fundamentării deciziei de alegere a strategiei motivaţionale celei mai adecvate şi care va fi implementată. Această etapă presupune şi elaborarea politicilor şi tacticilor în vederea pregătirii implementării;
5. Implementarea strategiei motivaţionale, controlul şi actualizarea sa periodică (realizată cel mai adesea anual după evaluarea personalului din organizaţie).

Literatura de specialitate[4] ne pune la dispoziţie numeroase teorii privind motivaţia (ce pot fi considerate ca şi modele de acţiune sau, în unele cazuri, acestea pot defini cadrul sistematizat de lucru în cazul formulării strategiei de motivare), cele mai multe datând din perioada dezvoltării curentului Şcoala Relaţiilor Umane:

- ***Teoria ierarhiei nevoilor (Piramida lui Maslow)***, după cum este descris în cadrul lucrărilor: Maslow A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychological Review; Maslow A. H. (1987). Motivation and Personality, Ediţia a 3-a, Harper & Row;
- ***Modelul modificat al ierarhiei nevoilor sau teoria motivaţională*** ERG,publicat în Alderfer C. P. (1972). Existence, Relatedness and Growth, Collier Macmillan;
- ***Teoria motivaţional – igienică***, publicată de Herzberg F., B. Mansner B., Synderman B. (1959). The Motivation at Work, Chapman and Hall;
- ***Modelul realizării nevoilor (sau teoria motivaţiei realizării)***, elaborat de McClelland şi publicat în lucrarea: McClelland D. C. (1971). The Achieving Society, Van Nostrand Reinhold;
- ***Teoria aşteptărilor (sau a expectanţei)*** a lui Vroom, publicată în: Vroom V. H. (1964). Work and Motivation, Wiley;
- ***Modelul aşteptărilor*** elaborat de Porter şi Lawler, publicat în: Porter L. W., Lawler E. E. (1968). Managerial Attitudes and Performance, Irwin Pb.;
- ***Teoria motivaţiei a lui Edgar Schein*** apărută în anul 1970;
- ***Teoria echităţii*** publicată în: Adams J. S. (1963). Toward an Understanding of Equity, Journal of Abnormal and Social Psychology, noiembrie 1963;

[4] Sinteză realizată pe baza suportului educativ al cursului de Managementul Resurselor Umane, realizat de prof. Anca DRĂGHICI, Universitatea Politehnica Timişoara, varianta 2014

- ***Teoria stabilirii obiectivelor*** publicată de Locke E. A. (1968). Towards a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance, vol. 3;
- ***Modelul ranforsării*** elaborat de Skinner B. F. și citat de Hammer W. C. (1974). Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings, John Wiley and Sons;
- ***Teoria atribuirii*** elaborată de F. Heider F. (1958). The Psychology of Interpersonal Relations, John Wiley and Sons.

Conform (Draghici, 2013 și 2014), teoriile motivaționale încearcă să explice de ce oamenii se comportă în felul în care o fac. Această sarcină nu este ușoară deoarece cercetătorii trebuie să facă supoziții asupra motivelor comportamentelor pe care le-au observat sau le-au înregistrat. Astfel, în orice analiză a motivației, întotdeauna există o componentă subiectivă. *Apare, deci legătura managementului resurselor umane cu științele comportamentale.*

„Legătura dintre teoriile motivaționale și practica managerială este crucială pentru succesul managementului. Oamenii reprezintă resursa cea mai importantă a organizației. De fapt, ei reprezintă organizația!" (Draghici, 2013 și 2014). Din păcate însă, oamenii reprezintă cel mai puternic factor care poate acționa împotriva obiectivelor organizației. Ei își pot dezvolta energia latentă și creativitatea doar prin eforturi colaborative.

Cole (1993) propune următoarea definiție a motivației: ***„motivația este procesul în care oamenii aleg între moduri alternative de comportament în scopul de a-și atinge obiectivele personale"***. O asemenea definiție exclude operarea cu comportamentul instinctiv și cu cel reflex și se focalizează pe opțiunea individuală. Exercitarea alegerii nu este doar un proces rațional, deci unul afectat considerabil de emoții și mentalitate. Obiectivele individuale pot fi relativ tangibile, cum ar fi recompensele materiale sau promovarea, sau intangibile, cum ar fi respectul de sine sau satisfacția în muncă.

Recompensele disponibile pentru un individ sunt în general clasificate în două categorii: intrinseci și extrinseci (după cum se va prezenta în finalul aestui subcapitol). Deoarece motivația ca atare este o experiență personală, managerii, în special, sunt foarte interesați în descoperirea unor legături între motivația individuală și performanța efectivă. Ei sunt, de asemenea, interesați să creeze condițiile în care obiectivele organizaționale și personale să poată fi armonizate.

În concluzie, simplificând, ***motivația poate fi descrisă ca un comportament cauzat de anumiți stimuli, dar direcționat către o finalitate dorită***.

Fig. 2.4 Modelul motivațional de bază (Draghici, 2014)

În strânsă legătură cu problematica motivării resurselor umane în organizații, se impun a fi făcute unele precizări suplimentre (Draghici, 2013 și 2014):

Politica de motivare a resursei umane presupune aplicarea unui sistem de mijloace de stimulare/recompensare pentru adoptarea unui comportament adecvat (educarea spiritului competitiv care exclude operarea cu un comportament instinctiv sau reflex și se focalizează pe opțiunea individuală sau de grup) corelat cu obiectivele organizației pentru competitivitate, dar care să conducă, simultan, și la atingerea obiectivelor personale, ale fiecărui salariat.

Sistemul de recompensare cuprinde **recompensele intrinseci** care derivă din experiența proprie a individului și **extrinseci**, fiind cele conferite de către o altă persoană. O recompensă intrinsecă ar fi, de exemplu, sentimentul realizării sau respectul de sine; o recompensă extrinsecă ar putea fi o majorare a salariului sau promovarea profesională. (Recompensele intrinseci sunt cele care derivă din experiența proprie a individului, iar cele extrinseci sunt cele conferite de către o altă persoană).

Strategia de motivare presupune stabilirea unui sistem de recompense, disponibil al nivel organizațional. ***Recompensarea resursei umane*** are drept scop asigurarea unor recompense financiare și nonfinanciare consistente, echitabile și motivante, după cum este prezentat în Fig. 2.5.

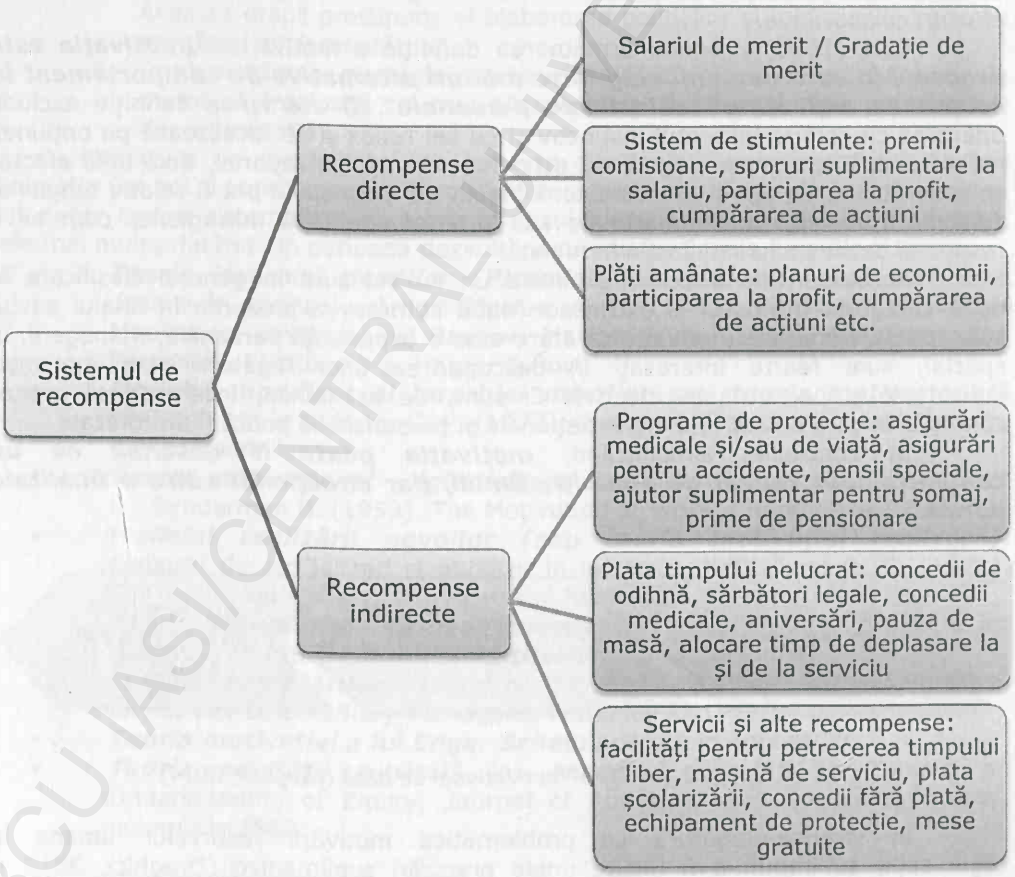


Fig. 2.5 Tipologia recompenselor RU

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITARA

Având în vederea aceste implicații la nivel comportamental, pe care motivația le aduce în discuție, se poate sistematiza că teoriile motivaționale care se concentrează asupra stimulilor sau asupra cauzelor specifice motivației se numesc *„teorii ale satisfacției"* (exponenții acestora fiind: Maslow, Hertzberg și McGregor), iar teoriile care se focalizează asupra comportamentului se grupează în tipologia *„teoriilor ale procesului"* (exponenți cei mai de seamă ai acestei abordări sunt Skinner și Vroom).

În conclusive, motivația umană este o problemă pe cât de complexă, pe atât de importantă pentru managementul organizațiilor. Considerând diferitele teorii prezentate în cadrul acestui capitol, precum și considerentele privind implicațiile în planul comportamental și cel al generării performanței, în Fig. 2.6 se prezintă un sumar al modelelor motivaționale.

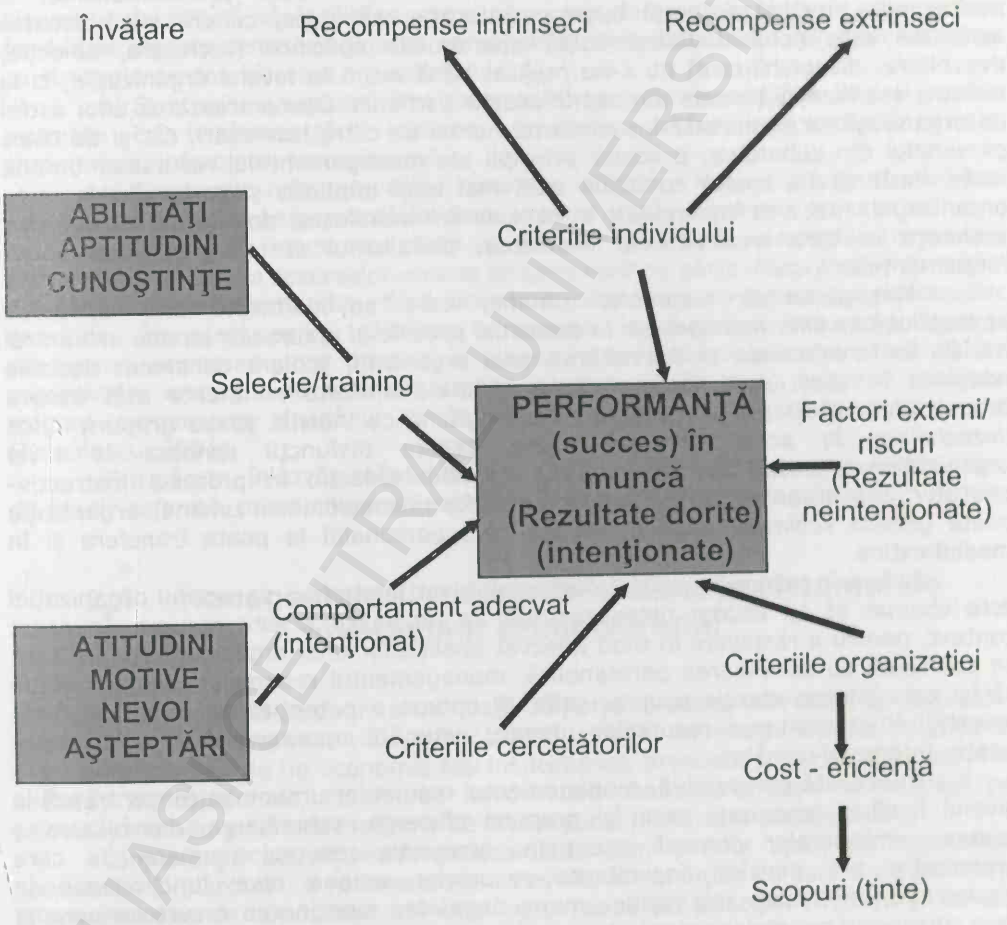


Fig. 2.6 Sinteza modelelor motivaționale (Draghici, 2014)

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY BRARY

2.3 Resursa umană – factor primordial al eficientizării organizațiilor din învățământ

Pornind de la premisa că performanța unei organizații depinde în mod direct de performanța resurselor umane pe care le integrează, managerii sunt chemați să-și asume responsabilități specifice în raport cu aceste resurse. Elaborarea și aplicarea strategiilor în domeniul resurselor umane reprezintă un act specific activității manageriale atât în raport cu organizația, cât și în raport cu resursele umane, care pot deveni agenți ai schimbării în mediul extra-organizațional (Bratton și Gold, 2000).

Dacă în domeniul privat managementul resurselor umane este o activitate căreia i se acordă o atenție deosebită, având la bază profesionalismul si performanța, pentru sistemul bugetar (educație, sănătate, cultură ș.a.) această activitate este nouă deoarece toate operațiunile specifice (recrutare, selecție, dezvoltare, disponibilizare) nu s-au realizat până acum la nivelul organizației, ci la niveluri ierarhice superioare din cadrul acestui domeniu. Descentralizarea unor astfel de organizații face necesară însușirea nu numai de către manageri, cât și de către personalul din subordine, a acelor principii ale managementului resurselor umane astfel încât să fie create condițiile unei mai largi implicări și participări la viața organizației, mai ales în condițiile în care ne-am manifestat dorința de a trăi într-o societate în care creativitatea, libertatea, pluralismul si toleranța sunt valori fundamentale.

Managementul resurselor umane, care se definește prin *aplicarea atribuțiilor/funcțiilor manageriale la domeniul specific al resurselor umane* are un rol decisiv în funcționarea și dezvoltarea unei organizații școlare deoarece: deciziile adoptate în acest domeniu au *efecte* variate manifeste si latente atât asupra organizației, cât și asupra resurselor sale umane ca indivizi și/sau grupuri; orice *dezechilibru* în acest domeniu poate genera disfuncții serioase la nivel organizațional, având în vedere rolul cadrului didactic în procesul instructiv-educativ; prin intermediul *strategiilor* adresate resurselor sale umane, organizația poate genera *schimbări* individuale, pe care personalul le poate transfera și în mediul extins.

Având în vedere specificul domeniului luat în studiu, managerul organizației este chemat să își asume responsabilități în raport cu aceste resurse. În acest context, pentru a răspunde în mod adecvat finalităților unei organizații școlare care se confruntă cu schimbarea permanentă, managementul resurselor umane trebuie să își concentreze atenția asupra: utilizării optime a potențialului uman existent; investiții în dezvoltarea resurselor umane; estimării necesarului de competențe pentru intervalul următor.

În această perspectivă, managementul resurselor umane se concentrează la nivelul fiecărei organizații care își propune eficiența, schimbarea, dezvoltarea – asupra următoarelor domenii esențiale: atragerea resurselor umane de care organizația are nevoie; dezvoltarea resurselor umane care funcționează în organizație; motivarea resurselor umane angajate; menținerea resurselor umane care corespund cerințelor organizaționale (Chișu, 2002).

Din perspectiva factorilor amintiți, resursele umane ale organizației nu trebuie privite ca un simplu instrument sau ca o componentă a costului, ci mai degrabă ca un element crucial, ca un capital autentic, ca o investiție rentabilă în cadrul unei organizații date, nu doar al „costurilor de producție", ci principalul „agent al promovării educației și performanței". Realizarea obiectivelor organizației, în

condiţiile asigurării simultane a satisfacţiei angajaţilor săi, face necesară respectarea unor principii referitoare la: asigurarea *oportunităţilor* egale pentru toţi angajaţii organizaţiei, fără discriminare de sex, religie, rasă, vârstă, statut marital etc.; respectarea *dreptului la informare* al fiecărui angajat; asigurarea *recompenselor* cuvenite; susţinerea *dezvoltării profesionale* pentru fiecare membru al organizaţiei.

In funcţie de contextul organizaţional specific, de particularităţile angajaţilor săi (nivel educaţional, vârstă ş.a.), de factorii externi de influenţa (I.S.J., comunitatea locală, parteneri ş.a.), pot fi elaborate şi aplicate diferite tipuri de *strategii* în domeniul resurselor umane. Diferenţiate după elementul cheie pe care se centrează, aceste strategii pot fi orientate, după caz, către; investiţia în resursele umane, seturi axiologice, resursele de care dispune organizaţia în cauză (Manolescu, 2001).

a) Strategii orientate către investiţia în resurse umane pune accentul pe elemente de natură să faciliteze: micşorarea rezistenţei la schimbare, diminuarea fondurilor alocate pentru angajarea personalului, sensibilizarea angajaţilor în raport cu strategia de dezvoltare a organizaţiei.

b) Strategiile orientate către seturi axiologice pun accentul pe anumite valori asumate ca fundamentale: echitate, dreptate, performanţă, relaţii sociale, comunicare, informare, transparenţă.

c) Strategiile orientate către resursele existente la nivelul organizaţiei pun accentul pe dezvoltarea personalului de care organizaţia dispune în prezent.

Indiferent de elementul cheie pe care se centrează, strategiile particulare elaborate în domeniul resurselor umane se constituie ca parte integrantă a strategiei de ansamblu a organizaţiei, fiind orientate către realizarea aceloraşi obiective generale. În acest sens, gândirea strategică în domeniul resurselor umane presupune asumarea unor principii si scopuri clare privind; situaţia prezentă din organizaţie, orizontul pe care organizaţia doreşte să îl atingă, soluţiile care pot asigura parcurgerea drumului de la momentul prezent la orizontul viitor dat (Manolescu, 2001).

Din păcate, în învăţământul preuniversitar românesc, chiar şi după douăzeci de ani de reformă, principiile prezentate mai sus sunt la faza de dezbatere.

2.4 Managementul resurselor umane în sistemul de învăţământ preuniversitar

Competiţia în economia de piaţă impune folosirea intensivă a resurselor existente – financiare, materiale, tehnologice, umane, informaţionale etc. De aceea, orice organizaţie – de tip economic sau instituţional, presupune, în condiţiile actualei societăţi informaţionale, rezolvarea nevoilor de cunoaştere, care se bazează pe principii, metode şi tehnici moderne de investigare, planificare şi organizare.

Organizaţia educaţională, caracterizată prin diferite tipuri de organizări, coordonări şi planificări a resurselor, are nevoie, în condiţiile de astăzi ale societăţii informaţionale, de cunoştinţe noi care se bazează pe principii, metode şi tehnici moderne de investigare, planificare şi organizare.

Oamenii sunt o resursă critică a organizaţiei cel puţin din două motive: au întotdeauna ceva imprevizibil în comportamentul lor şi ei sunt cei care gestionează celelalte resurse (financiare, materiale) ale organizaţiei. Cu toate acestea, nu întotdeauna s-a acordat importanţa cuvenită resursei umane a organizaţiei.

Primele teorii ale organizaţiilor - şcoala clasică sau taylorismul ştiinţific - promovau o abordare mecanicistă a conducerii şi priveau angajaţii ca „forţă de muncă" sau „mâna de lucru" care aveau strict sarcina de a executa anumite operaţii prestabilite, de a pune în mişcare anumite maşini sau dispozitive tehnologice sau de a executa unele activităţi (Zlate şi Mielu, 2004).

Astfel au apărut abordările formale care stipulau că specializarea salariaţilor şi standardizarea activităţii, dublate de coordonarea de la vârf a muncii acestora este tipul ideal de organizare pentru realizarea unei activităţi eficiente. Omul era astfel redus la un simplu element organizaţional din nevoia de a garanta eficienţa funcţionării organizaţiei.

Abordarea formală a managementului întreprinderii a favorizat apariţia unor situaţii conflictuale între interesele managerului şi cele ale salariaţilor. Din nevoia de a contracara această orientare care depersonaliza organizaţia s-a născut în perioada interbelică curentul resurselor umane sau abordarea behavioristă. Această nouă teorie deplasa atenţia de la „omul economic" la „omul social", organizaţia fiind un sistem social în care o importanţă deosebită o are atât comportamentul individual cât şi comportamentul de grup. Managementul este privit din perspectivă relaţionistă: omul nu mai este o fiinţă care produce, care munceşte; el este, înainte de orice o fiinţă care tinde la împlinirea sa ca personalitate. Productivitatea muncii este corelată cu climatul de conducere, bazat pe un stil suportiv, cu interesul şi satisfacţia individului în muncă.

Orientarea resurselor umane sau managementul participativ s-a impus după cel de-al doilea război mondial promovând ideea unui stil de conducere orientat spre nevoile psihologice şi sociale ale salariaţilor, făcând necesară proiectarea activităţii într-o manieră care să-i implice şi să determine astfel descentralizarea controlului. Studiile acordau o atenţie deosebită individului, grupului de lucru şi comportamentului oamenilor. Stilul suportiv de conducere, coeziunea grupului şi managementul participativ reprezintă condiţii esenţiale pentru creşterea eficienţei organizaţiilor.

Ideile promovate de orientarea resurselor umane presupuneau renunţarea la practicile tradiţionale de conducere ale organizaţiei. Organizaţia este supusă astfel schimbării şi apare necesitatea unei metode care să susţină schimbarea.

2.4.1 Conţinutul şi obiectivele managementului resurselor umane

Dezvoltarea resurselor umane în învăţământ implică un proces de instruire a oamenilor pentru a îndeplini sarcinile de care este nevoie în unitatea şcolară. Problema constă în recunoaşterea tipului de instruire de care angajaţii au nevoie. Toate deciziile de instruire trebuie să ţină cont de motivarea angajatului supus formării.

Orice organizaţie şcolară este în creştere şi de aceea trebuie stabilite metode de găsire şi angajare de oameni care să posede abilităţile solicitate. Acest lucru se reflectă de obicei într-o formă de planificare a resurselor umane. Analizându-se proiectele şi tendinţele viitoare ale organizaţiei – printr-un proiect de dezvoltare instituţionala (PDI), se estimează numărul de oameni de care este nevoie şi tipul de abilităţi şi competenţe pe care le solicită eventualele posturi vacante.

Potrivit lui Harrington (2000), orice aspect din activitatea unei organizaţii este determinat de competenţă, motivaţie şi eficienţă în organizarea personalului. Dintre toate sarcinile managementului, conducerea componentei umane este cea

mai importantă deoarece de ea depinde cât de bine este realizat totul într-o organizaţie.

Alături de finalitatea economică sau socială a unei organizaţii, ultimele decenii au demonstrat necesitatea luării în considerare şi a finalităţii sale sociale. În zilele noastre, fără îndoială, resursa umană este considerată a fi strategică şi deci funcţia de personal a ajuns să fie într-o poziţie de „arbitru" între obiectivele economice ale organizaţiei şi imperativele sociale şi umane.

Misiunea funcţiei de personal constă în punerea la dispoziţia organizaţiei a resurselor umane necesare, sub dubla restricţie a unei funcţionări armonioase şi eficiente a ansamblului uman şi a respectării dorinţei de echitate, securitate şi dezvoltare individuală a fiecărui membru.

Funcţia de personal, alături de capacităţile de producţie, aprovizionare şi sisteme de distribuţie, de echipele de vânzare, de finanţe şi contabilitate, interacţionează în cadrul activităţii curente a organizaţiei. Aceste procese pot fi influenţate de schimbările survenite în sistemul politic, social, economic şi tehnologic. Influenţele mediului extern al organizaţiei determină un proces continuu de adaptare, de schimbare, proces impus de necesitatea creşterii permanente a performanţei acesteia.

În cadrul acestui proces, funcţia de personal tinde să deţină rolul primordial; personalul este acela care trebuie să ia decizii referitoare la aspectele materiale, financiare, tehnologice, pentru bunul mers al organizaţiei; el reprezintă factorul critic în efortul de creştere a productivităţii şi performanţei muncii.

Resursa umană a organizaţiei este adesea denumită „cel mai valoros activ", deşi nu apare în evidenţele contabile. Succesul organizaţiei depinde însă de modul în care membrii săi pun în practică obiectivele acesteia; de aceea capacităţile şi calitatea resurselor umane sunt definitorii pentru rezultatele organizaţiei. Dar a lucra cu oamenii presupune a ţine cont de sensibilităţile si caracteristicile emoţionale ale fiecărui individ. Oamenii au ambiţii şi năzuinţe, au nevoie de o măsură a rezultatelor lor şi au o complexitate de nevoi (Maican, 2001).

Există o serie de termeni ce descriu activitatea ce se desfăşoară pentru a ajuta organizaţia să-şi folosească la întreaga capacitate resursele umane. Cel mai utilizat termen în prezent este cel al ***„managementului resurselor umane"***. Acest concept se referă la trei aspecte legate de resursele umane: utilizarea resurselor umane, motivarea resurselor umane şi protecţia resurselor umane (Stanciu, 2001). Managementul resurselor umane este activitatea de management răspunzătoare de toate deciziile şi acţiunile care afectează relaţia dintre o organizaţie şi membrii ei.

Finalitatea activităţii managementului de resurse umane constă în primul rând în a face angajaţii aşa cum îţi doreşte organizaţia, dar şi a face organizaţia aşa cum îşi doresc angajaţii, astfel încât organizaţia să îşi atingă obiectivele.

Conceptul de resurse umane nu este nou. Peter Drucker în lucrarea sa „The Practice of Management" atribuie managementului trei funcţii: obţinerea performanţei economice, conducerea managerilor şi managementul muncitorilor şi al muncii. „Omul e singura resursă aflată la dispoziţia omului care poate fi dezvoltată" afirmă el, şi "Oamenii trebuie consideraţi ca resurse. Managerii şi muncitorii reprezintă împreună resursele umane ale unei organizaţii" (Drucker, 1954, pag 94).

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate, cultura, motivaţie, dorinţe şi în special prin conştiinţa de sine, reprezintă marea necunoscută a unui sistem, putând împiedica sau, dimpotrivă, putând potenţa o acţiune, un proces, o activitate.

Totodată, prin natura sa de fiinţă sociabilă, omul trăieşte şi acţionează în colectivitate, face parte din anumite grupuri de care se simte mai mult sau mai puţin

ataşat, grupuri care la rândul lor interacţionează cu alte grupuri, depinzând de unele şi exercitând influenţe asupra altora. Prin urmare, iniţierea şi desfăşurarea cu succes a activităţilor diferitelor organizaţii depind într-o măsură covârşitoare de gradul în care este înţeles, motivat şi coordonat factorul uman.

Resursele umane constituie elementul creator, activ si coordonator al activităţii din cadrul organizaţiilor, ele influenţând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare şi informaţionale. A descrie oamenii ca fiind „resurse" le subliniază importanţa şi arată faptul că managementul lor cere nivele înalte de preocupare sinceră faţă de oameni, atenţie şi profesionalism.

Evoluţia practicii şi gândirii manageriale a determinat deplasarea atenţiei specialiştilor de la factorul material către resursa umană. S-a ajuns astfel la concluzia că individul este mai mult decât o simplă componentă a factorilor productivi, iar managementul resurselor umane depăşeşte principiile rigide ale gestionării activelor firmei, trebuind să ţină seama de o serie de caracteristici ce scapă calculului economic. Numai luând în considerare toate aspectele ce definesc personalitatea umană, abilităţile, cunoştinţele, aspiraţiile, trăsăturile de temperament şi caracter, managementul poate reuşi să conducă resursa cea mai preţioasă, unica resursă dotată cu capacitatea de a-şi cunoaşte şi învinge propriile limite.

Accentuarea rolului resurselor umane nu semnifică însă o subevaluare a celorlalte resurse. Conceperea sistemică a firmei implică abordarea interdependentă a resurselor, pornind de la obiectivele fundamentale la a căror realizare concură împreună, de la conexiunile de esenţă ce există între ele. Supralicitarea resurselor umane în detrimentul celorlalte afectează echilibrul dinamic al organizaţiei.

Numai prin satisfacerea nevoilor angajatului **se va putea obţine implicarea acestuia în** realizarea obiectivelor **organizaţiei** şi numai contribuind la succesul organizaţiei angajaţii vor putea să-şi satisfacă nevoile legate de munca pe care o desfăşoară. Numai atunci când cei implicaţi înţeleg această relaţie managementul resurselor umane ocupă o poziţie importantă în cadrul organizaţiei şi poate contribui la succesului acesteia.

Potrivit Mathis ş.a. (1997) principiile esenţiale ale managementului resurselor umane au în vedere:

(1) aprecierea factorului uman ca o resursă vitală,

(2) corelarea, într-o manieră integrată, a politicilor şi sistemelor privind resursele umane cu misiunea şi strategia organizaţiei,

(3) preocuparea susţinută de concentrare şi direcţionare a capacităţilor şi eforturilor individuale în vederea realizării eficiente a misiunii şi obiectivelor stabilite şi

(4) dezvoltarea unei culturi organizaţionale sănătoase.

De asemenea, obiectivele urmărite de managementul resurselor umane constau în:

(1) creşterea eficienţei şi eficacităţii personalului (sporirea productivităţii),

(2) reducerea absenteismului, fluctuaţiei şi a amplorii şi numărului mişcărilor greviste,

(3) creşterea satisfacţiei în muncă a angajaţilor şi

(4) creşterea capacităţii de inovare, rezolvare a problemelor şi schimbare a organizaţiei (Mathis ş.a.,1997).

2.4.2 Scurtă descriere a proceselor specifice managementului resurselor umane

Abordarea sintetică a managementului resurselor umane ar fi că acesta include toate deciziile şi practicile manageriale care influenţează sau afectează direct oamenii, respectiv resursele umane care îşi desfăşoară activitatea în cadrul unei organizaţii. Departamentul de resurse umane desfăşoară activităţi în următoarele domenii:

- **personal,** incluzând recrutarea, selecţia, încadrarea şi promovarea, gestionarea cărţilor de muncă, evidenţa salariaţilor;
- **învăţământ,** cuprinzând pregătirea personalului, specializarea şi perfecţionarea acestuia;
- **salarizare** cuprinde stabilirea drepturilor salariale, motivare şi promovare,
- **normarea muncii** cuprinde elaborarea şi revizuirea normelor de muncă;
- **evaluarea** performanţelor salariaţilor.

Recrutarea este activitatea de identificare a persoanelor care au acele caracteristici solicitate de posturile vacante şi de atragere a acestora în cadrul organizaţiei. Recrutarea se declanşează când în organizaţie apar posturi noi, sau când cele existente devin vacante. Recrutarea poate avea un caracter permanent sau temporar, în cazul în care apare o necesitate. Totuşi, chiar şi în perioadele de reducere sau sistare a angajărilor, este bine să se păstreze contactului cu sursele exterioare de recrutare, pentru a menţine continuitatea canalelor de recrutare.

Potrivit Constantin şi Stoica-Constantin (2002), procesul de recrutare urmăreşte:

- să determine nevoile prezente şi viitoare de personal ale organizaţiei, în acord cu analiza muncii şi strategia de personal
- să mărească numărul candidaţilor pentru joburi calificate cu un cost minim din partea de organizaţiei
- să ajute la creşterea ratei de succes a procesului de selecţie prin reducerea numărului de candidaţi mai puţin calificaţi sau supracalificaţi să reducă probabilitatea ca aplicanţii, odată recrutaţi şi selecţionaţi, să părăsească organizaţia după o scurtă perioadă de timp
- să responsabilizeze organizaţia pentru programe de acţiune şi alte obligaţii sociale şi legale în ce priveşte forţa de muncă
- să crească eficienţa organizaţiei pe perioade scurte şi lungi de timp
- să evalueze eficienţa diferitelor tehnici şi locaţii de recrutare pentru toate tipurile de aplicanţi (candidaţi) pentru joburi.

În organizaţiile mari, activitatea de recrutare aparţine departamentului de resurse umane, iar în organizaţiile mici sau mijlocii, managerii de la diverse nivele ierarhice. Metodele de recrutare sunt mijloacele prin care potenţialii angajaţi sunt atraşi în organizaţie.

Metodele de recrutare internă identifică angajaţii actuali, capabili să ocupe posturile disponibile dintr-o organizaţie. Instrumentele specifice pentru recrutarea internă includ: bazele de date cu angajaţii, anunţurile despre posturile disponibile şi ofertele de candidatură.

Metodele externe de recrutare se referă la mijloacele de atragere într-o organizaţie a candidaţilor din exteriorul organizaţiei. Cea mai convenţională metodă de recrutare externă este *publicitatea*, însă poate fi făcută şi cu ajutorul unor *agenţii de recrutare specializate* sau cu ocazia unor *evenimente speciale* sau *stagii de practică* ale studenţilor.

Selecţia profesională este procesul prin care se aleg cei mai potriviţi candidaţi pentru un post vacant din organizaţie, potrivit unor reguli şi criterii bine stabilite. Este o confruntare între *particularităţile postului* şi *particularităţile psihologice ale oamenilor.* Scopurile selecţiei profesionale pot fi:

1. să contribuie la creşterea eficienţei organizaţiei
2. să asigure organizaţia că investiţia ei financiară în angajaţi este recuperabilă
3. să evalueze, să angajeze şi să repartizeze aplicanţii de job, atât în interesele organizaţiei, cât şi ale individului
4. să ajute organizaţia să-şi îndeplinească strategiile referitoare la resursele umane
5. optimizarea deciziei de selecţie, de predicţie a performanţei unui individ în funcţie de experienţa profesională, rezultatele în teste, impresiile formate în cursul interviului, etc.

Selecţia profesională se realizează în mai multe etape:

- Etapa pregătitoare: analiza postului / funcţiei şi stabilirea criteriilor de selecţie
- Recrutarea: formularea anunţului şi constrângeri legale şi morale
- Depunerea candidaturii: curriculum vitae, scrisoare de motivaţie, formular de înscriere, referinţe
- Interviul preliminar: verificarea dosarului şi a referinţelor şi oferirea de informaţii
- Testarea competenţelor profesionale: posturi simple şi prezentarea rezultatelor
- Evaluarea psihologică: probe psihologice şi prezentarea rezultatelor
- Interviul aprofundat: organizare şi grilă de evaluare
- Probe situaţionale
- Interviul cu managerul

Parcurgerea tuturor etapelor de selecţie profesională nu este obligatorie în practică. Există patru etape respectate şi utilizate de majoritatea specialiştilor: recrutarea, depunerea candidaturii, interviul şi oferta de lucru. În cazul optării pentru această variantă simplificată, este necesar respectarea unor condiţii minime:

- Stabilirea unor criterii de selecţie eliminatorii şi de departajare înainte de începerea concursului
- Realizarea interviului de cel puţin 2 evaluatori pe baza unui ghid de interviu
- Evaluarea fiecărui candidat de către cei doi evaluatori pe baza unei grile de evaluare separate
- Confruntarea şi argumentarea punctajelor pentru fiecare dimensiune în parte şi stabilirea punctajului final.

Candidaţii ce par potriviţi in urma lecturării CV-urilor sunt chemaţi la interviu. Un prim aspect important al acestei etape, aspect căruia nu i se acordă, de obicei, o atenţie suficienta, se refera la persoana ce face programările la interviu. Astfel, pentru bunul mers al procesului de recrutare, persoana care face programările Ia interviu trebuie sa transmită siguranţa de sine, sa cunoască bine postul concret pentru care face programările respective, sa dovedească discreţie si discernământ

Unul dintre motivele pentru care este precizata aceasta idee este si acela ca mulţi dintre candidaţi se ghidează intr-o prima evaluare a unei potenţiale poziţii după indicatorii paraverbali şi metacomunicarea acestei scurte convorbiri.

In momentul prezentării candidatului la interviu, unele entităţi prefera ca, înainte de începerea propriu-zisă a acestuia, să-i înmâneze un formular standardizat pe care să-l completeze cu informaţii despre sine in rubricile cerute. Unitatea unei asemenea maniere de lucru este aceea ca astfel se pot evidenţia date ce nu sunt cuprinse in CV-ul trimis de către candidat, dar care, din perspectiva angajatorului, sunt importante. Uneori, un astfel de formular poate cuprinde si câteva întrebări pe baza cărora va avea loc discuţia din interviu. Remarcam ca o astfel de veriga de legătură intre faza CV-urilor si momentul interviului poate fi opţionala in cazul anumitor posturi, dar poate deveni obligatorie in altele sau in condiţii specifice.

In literatura de specialitate, aceasta maniera de obţinere a informaţiilor despre candidat constituie uneori, parte a tipologiei interviurilor. Astfel, *patterned-interview* este interviul ce urmează o linie directoare predeterminata, întrebări scrise adresate tuturor candidaţilor care concurează pentru ocuparea unui anumit post. In acest mod se pot obţine informaţii obiective despre o persoana, dar si o serie de elemente mai puţin evidente, cum ar fi: motivaţii, atitudini, stabilitatea anterioara etc. Deoarece modul de concepere al unui astfel de interviu scris este unul laborios, in cazul in care intervievatorul nu are pregătire speciala, este de dorit ca forma scrisa sa fie completata cu interviul fata in fata.

Interviul propriu-zis se desfăşoară pe mai multe registre, intervievatorul accentuând aspectele care sunt foarte importante pentru postul vacant. Momentul interviului va debuta cu una sau mai multe întrebări introductive care au rolul de a ajuta candidatul sa se destindă. Un plan scurt de interviu poate include:

a) *aspecte profesionale* - responsabilităţile anterioare, dificultăţile apărute si rezolvarea lor;
b) *comunicare si interacţiune* - interacţiunile necesare pentru desfăşurarea muncii, modalităţile folosite pentru rezolvarea unui conflict;
c) *caracteristici personale;*
d) *opţional* - pentru funcţiile de conducere - acţiunile sale in calitate de manager in prezent si in viitor;
e) *opţional* - pentru posturile de interacţiune cu publicul - acţiunile care sa indice orientarea spre public in trecut si in viitor.

Un accent deosebit se pune, de obicei, pe obţinerea unor informaţii despre motivele plecării candidatului in diferitele posturi ocupate în trecut şi cu privire la ceea ce îl motivează. Un instrument mai larg se regăseşte în *planul de interviu in şapte puncte* conceput de Alee Rodger:

a) aspecte fizice (defecte care împiedica performarea muncii, agregabilitate generala si de limbaj);
b) educaţie si experienţa (tipul educaţiei, experienţa de munca, performante);
c) inteligenta generala (manifestarea inteligentei);
d) aptitudini speciale (aptitudini mecanice, dexteritate, utilizarea facila a unui vocabular complex, talent la desen, muzica);
e) interese (interese intelectuale, practice, sociale, artistice)
f) dispoziţie generala (influenta asupra altor persoane, stabilitate sau dependenta, încredere in forţele proprii);
g) circumstanţe (integrarea in familie si comunitate, posibila disponibilitate pentru alte posturi).

Punctul întâi al acestui plan nu implică discriminări de niciun tip; este vorba despre o condiţie care se afla in acord cu ocuparea unor anumite poziţii in entitate;

de exemplu, o persoana cu dificultăţi grave de vedere nu poate fi in mod evident paznic. In plus, caracteristicile extraprofesionale (punctele d şi e)sunt destul de puţin importante pentru o serie de posturi si minimal valorizate la noi, existând prea puţine resurse materiale si de timp pentru susţinerea lor.

Pornind de la funcţia de antrenare a managementului, Novac (2003) evidenţiază importanţa procesul de antrenare care are la bază o motivare completă a resursei umane şi presupune implicarea întregului personal la realizarea obiectivelor stabilite. Aceasta se poate realiza prin câteva financiare şi nonfinaciare de motivare. În cadrul metodelor financiare de motivare este inclus salariul oferit resursei umane pentru munca prestată care poate îmbrăca mai multe forme: salariu de performanţă, salarizarea pe unitatea de produs, bonusul pentru atingerea unui anumit nivel de performanţă şi salariul de merit. În cadrul metodelor non-financiare de motivare a resurselor umane sunt incluse: promovarea profesională, oferirea unor condiţii de muncă adecvate (ex.: măsuri de protecţie a muncii, competenţa conducerii sau organizarea ergonomică a locului de muncă), asigurarea unei concordanţe între pregătirea profesională a angajatului şi sarcinile de lucru aferente postului pe care este angajat, asigurarea autonomiei în realizarea sarcinilor de muncă, instaurarea unui mediu de muncă exigent, dezvoltarea spiritului de echipă şi asigurarea cât mai rapidă a integrării în colectiv a noilor angajaţi.

În contextul economic actual, caracterizat printr-un dinamism ridicat, este necesară acordarea unei atenţii sporite formării şi perfecţionării resurselor umane. În opinia lui Bejan (2004), perfecţionarea resursei umane reprezintă un program planificat prin care se urmăreşte creşterea cantitativă şi calitativă a volumului de cunoştinţe, aptitudini şi competenţe ale resursei umane printr-un amplu proces de învăţare. Scopul perfecţionării resurselor umane este acela de a obţine un nivel ridicat de performanţă în activităţile derulate de acestea în cadrul organizaţiei ai cărei angajaţi sunt.

Formarea şi perfecţionarea resurselor umane este un proces care implică parcurgerea a patru etape (Bejan, 2004). Într-o primă etapă, trebuie să fie stabilite cerinţele imediate şi cele de perspectivă în ceea ce priveşte formarea şi perfecţionarea resurselor umane atât la nivel de colectiv, cât şi la nivel individual. Cea de-a doua etapă presupune elaborarea planului şi a programelor de formare şi perfecţionare a resurselor umane. În cadrul acestei etape se vor analiza cerinţele de formare şi perfecţionare, se vor stabili obiectivele programului de formare şi perfecţionare şi se vor menţiona căile prin intermediul cărora se vor realiza obiectivele propuse. Desfăşurarea programului de formare şi perfecţionare constituie subiectul celei de-a treia etape. În cadrul acestei etape, resursele umane pot urma un program de formare pe postul ocupat, un program pe perfecţionare pe postul ocupat sau un program de formare în vederea promovării pe un post superior. Ultima etapă a procesului de formare şi perfecţionare a resurselor umane presupune realizarea controlului asupra programelor de formare şi perfecţionare. Controlul constă în măsurarea rezultatelor şi compararea lor cu ceea ce s-a planificat. Controlul se realizează în trei momente cheie:

(1) pe parcursul desfăşurării programului de formare şi perfecţionare atunci când are un caracter coercitiv,

(2) la încheierea programului de formare şi perfecţionare atunci când are un caracter constatativ şi

(3) în perioada ulterior încheierii programului, atunci când se urmăreşte aprecierea nivelului de cunoştinţe dobândite în urma acestuia.

2.5 Managementul calităţii educaţiei

Asigurarea calităţii şi managementul calităţii în educaţie şi formare iniţială constituie un domeniu de intervenţie care necesită cu precădere dezvoltarea şi implementarea sistemelor şi procedurilor interne de evaluare, de management şi asigurare a calităţii activităţilor de educaţie şi formare iniţială şi continuă, precum şi profesionalizarea activităţilor manageriale la nivelul furnizorilor de educaţie şi formare iniţială şi continuă. Se are în vedere, în principal, activitatea instituţiilor şi a ofertanţilor de educaţie şi de formare din sistemul formal de educaţie. Principalele acţiuni avute în vedere sunt:

- crearea şi dezvoltarea sistemelor de asigurare şi management al calităţii în educaţie şi formare;
- dezvoltarea unor programe de formare profesională în domeniul managementului educaţional şi în managementul calităţii;
- dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare a inserţiei absolvenţilor pe piaţa muncii în vederea ajustării ofertei educaţionale în concordanţă cu evoluţiile de pe piaţa muncii;
- crearea şi dezvoltarea unor mecanisme de asigurare şi managementul calităţii în educaţie în contextele nonformale şi informale de învăţare.

Dezvoltarea resurselor umane din educaţie are ca obiectiv diversificarea ofertelor de educaţie iniţială şi continuă şi a oportunităţilor de carieră pentru cadrele didactice şi alte categorii de resurse umane din sistemul de educaţie şi formare iniţială.

Competenţele furnizate în cadrul acestor programe de educaţie şi formare vor asigura, în primul rând, achiziţia şi dezvoltarea competenţelor rescrise în Cadrul European al Calificărilor profesorilor. Acţiunile avute în vedere în cadrul acestei măsuri vizează resursele umane din educaţie dintr-o dublă perspectivă, de participanţi la învăţarea pe tot parcursul vieţii şi diseminatori de cunoaştere. Acest domeniu de intervenţie contribuie la dezvoltarea stocului de capital uman din educaţie capabil să furnizeze educaţie de calitate centrată pe nevoile individuale de dezvoltare personală şi profesională ale elevilor, la reducerea fenomenului de abandon/părăsire timpurie a şcolii şi la creşterea atractivităţii învăţării. De asemenea, având în vedere că serviciile de orientare şi consiliere a resurselor umane din educaţie sunt insuficient dezvoltate, nefiind operaţionale nici instrumente specifice de definire a unor trasee profesionale şi de carieră pentru această categorie de resurse umane, acţiunile în acest domeniu vor fi corelate cu măsuri specifice de creştere a oportunităţilor de dezvoltare a carierei pentru resursele umane din educaţie. Principalele acţiuni avute în vedere pot fi (Abrudan şi Serratone, 2002):

- dezvoltarea ofertelor de formare continuă a cadrelor didactice şi a resurselor umane din educaţie (inclusiv „on the job training");
- dezvoltarea ofertelor de educaţie iniţială pentru cadrele didactice şi a resurselor umane din educaţie (ex. masterate didactice);
- dezvoltarea ofertelor de educaţie continuă şi iniţială pentru noile profesii în educaţie, cercetare;
- dezvoltarea reţelei de furnizori de servicii şi de instrumente; asigurarea accesului la servicii de calitate; oportunităţi de carieră şi servicii de dezvoltare a carierei pentru resursele umane din educaţie.

Dezvoltarea şi modernizarea ofertelor de educaţie iniţială şi continuă are drept obiective creşterea atractivităţii ofertelor educaţionale, creşterea calităţii şi relevanţei educaţiei pentru piaţa muncii.

Principalele acţiuni avute în vedere sunt: dezvoltarea ofertelor de educaţie timpurie; dezvoltarea ofertelor în învăţământul secundar; dezvoltarea ofertelor post licenţă (masterat şi doctorat); adaptarea ofertelor educaţionale la cerinţele pieţei muncii şi comunităţii locale, promovarea parteneriatului în educaţie; utilizarea noilor tehnologii şi metodelor moderne de predare în educaţie şi dezvoltarea competenţelor digitale; dezvoltarea ofertelor de educaţie continuă - „Şcoala – centru comunitar de educaţie continuă şi resurse de învăţare", dezvoltarea de module şi programe de formare pentru resursele umane din domeniul cercetării.

În vederea creşterii adaptabilităţii forţei de muncă şi a întreprinderilor se va acorda susţinere asigurării, dezvoltării şi menţinerii resurselor umane în scopul îndeplinirii exigenţelor firmelor privind calificarea forţei de muncă, cerinţe esenţiale pentru asigurarea competitivităţii în procesul de schimbare a condiţiilor economice şi tehnologice cerute de dezvoltarea societăţii bazate pe cunoaştere. Adaptarea competenţelor profesionale ale propriilor angajaţi la nevoile de dezvoltare ale întreprinderilor va susţine creşterea productivităţii şi calităţii muncii. Acestea, corelate cu îmbunătăţirea condiţiilor de muncă, vor conduce la asigurarea sănătăţii şi securităţii la locul de muncă, în special în sectoarele şi domeniile de activitate cu riscuri crescute şi vor determina reducerea substanţială a ratei de incidenţă a accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale, precum şi promovarea unui proces de îmbătrânire activă (prelungirea vieţii active şi reducerea fenomenului pensionării anticipate).

2.5.1 Conceperea politicilor educaţionale

Educaţia românească are ca obiectiv prioritar ***utilizarea eficientă şi ameliorarea calitativă a resurselor umane pentru a asigura tranziţia graduală de la ocupaţii economice cu un nivel scăzut de calificare la ocupaţii care implică cunoştinţe şi deprinderi avansate, multiplicarea locurilor de muncă decente, reducerea sărăciei şi incluziunea socială.***

Obiectivele politicii educaţionale se referă la îmbunătăţirea calităţii şi sporirea accesului la servicii educaţionale, dezvoltarea resurselor umane şi consolidarea managementului instituţiilor educaţionale, sporirea accesului copiilor din medii defavorizate şi al copiilor cu nevoi speciale de educaţie la diferite nivele ale sistemului public de educaţie.

Detalii privind fiecare dintre obiectivele politicii educaţionale sunt date în continuare.

A. Îmbunătăţirea calităţii şi sporirea accesului la servicii educaţionale

Educaţia joacă un rol esenţial în combaterea sărăciei şi asigurarea creşterii economice durabile. Însă pentru a valorifica această oportunitate este necesar de asigurat acces echitabil la servicii de educaţie şi calitatea acestora. Accesul echitabil este important pentru incluziunea tuturor copiilor şi tinerilor în procesul educaţional, asigurându-le, astfel, şanse egale la un nivel de viaţa decent, oportunităţi de angajare adecvate şi participare la viaţa socială. Totodată, o societate educată este şi o societate cu o coeziune socială mai înaltă. Calitatea serviciilor educaţionale este

importantă şi din perspectiva capitalului uman competitiv, capabil să facă faţă presiunilor actuale ale pieţei muncii la nivel naţional, regional sau global.

Există o serie de factori ce împiedică atingerea obiectivelor importante la acest capitol: sărăcia, emigraţia, managementul ineficient al resurselor financiare şi sub-investirea în sistemul educaţional. Combaterea acestor fenomene adverse va solicita acţiuni inovatoare, sporirea eficienţei finanţării sectorului, diversificarea surselor de finanţare, atragerea resurselor financiare externe, participarea activă la procesele educaţionale regionale şi maximizarea externalităţilor pozitive ca urmare a implementării unor programe colaterale (de exemplu, dezvoltarea reţelei de drumuri va permite optimizarea reţelei de şcoli rurale şi transportul rapid şi sigur al copiilor din localităţile mici la şcolile din localităţile mari).

B. Dezvoltarea resurselor umane şi consolidarea managementului instituţiilor educaţionale

Dezvoltarea sistemului naţional de asigurare a calităţii în educaţie ţine de dezvoltarea resurselor umane şi menţinerea cadrelor didactice în sistemul educaţional prin:

- Modernizarea/consolidarea învăţământului pedagogic;
- Modernizarea sistemului de formare şi atestare a personalului didactic;
- Modernizarea programelor de studii formale şi non-formale;
- Revitalizarea învăţământului profesional de toate treptele prin racordarea specializărilor la cerinţele pieţei muncii, modernizării infrastructurii (echipamentului, etc.);
- Perfecţionarea cadrului normativ în vederea eficientizării activităţii cadrelor didactice şi excluderii procedurilor birocratice de raportare şi documentare formală a procesului didactic ;
- Crearea parteneriatelor privat-public în vederea stabilirii unei conexiunii eficiente între agenţi economici şi instituţiile învăţământului profesional pentru consolidarea bazei materiale şi dezvoltarea abilităţilor profesionale;
- Asigurarea mobilităţii academice a profesorilor şi studenţilor;
- Implicarea mai largă a ONG-urilor specializate în procesul educaţional;
- Elaborarea unui sistem de validare a cunoştinţelor obţinute în cadrul programelor de educaţie non-formală.
- Dezvoltarea autonomiei şi flexibilităţii administraţiilor instituţiilor de învăţământ în utilizarea bugetelor aprobate ;
- Modernizarea sistemului de acreditare a instituţiilor de învăţământ;
- Elaborarea unui sistem eficient de evaluare a calităţii serviciilor educaţionale.

C. Sporirea accesului copiilor din medii defavorizate şi al copiilor cu nevoi speciale de educaţie la diferite nivele ale sistemului public de educaţie diferite nivele ale sistemului public de educaţie.

Pentru a soluţiona în mod eficient problema accesului este necesară mai întâi *înţelegerea clară a surselor de excluziune pe categorii de factori*: factori de sănătate (a copilului, a părinţilor); factori de familie (structura familiei, emigraţia, alcoolism, violenţă); factori economici (sărăcia); factori instituţionali (relaţiile cu colegii, învăţătorii); factori comunitari (lipsa şcolii, lipsa profesorilor, lipsa infrastructurii de acces).

Susţinerea financiară şi materială directă a copiilor proveniţi din medii defavorizate şi a copiilor cu nevoi speciale se poate realiza prin:

- Crearea şi aplicarea stimulentelor directe adresate copiilor încadraţi în ciclul primar si secundar, ciclul inferior (prânzuri şcolare, asigurare cu rechizite şcolare şi alte materiale necesare, încălţăminte şi îmbrăcăminte);
- Sporirea plăţilor financiare directe (burse sociale, etc.) copiilor din medii sărace pentru a spori accesul la studii secundare specializate şi cele superioare.

Optimizarea reţelei instituţii de învăţământ şi dezvoltarea infrastructurii de acces se realizează prin:

- Asigurarea transportului copiilor din localităţile rurale mici la şcolile gimnaziale apropiate;
- Dezvoltarea instituţiilor preşcolare (a grădiniţelor) în zone rurale pentru sporirea accesului la serviciile educaţionale acordate la etapa preşcolară;
- Implementarea tehnologiilor de „instruire la distanţă" pentru formarea continuă a educatorilor, îndeosebi în sate lipsite de infrastructură de acces.

Dezvoltarea mecanismului comunitar de asistenţă socială presupune:

- Crearea unor mecanisme de incluziune şcolară a copiilor cu supravegherea părintească insuficientă (de exemplu, pentru copiii emigranţilor acestea ar putea include acorduri între părinţii care emigrează cu CJAP, DGRU);
- Implicarea ONG-urilor în acordarea de servicii de consiliere profesională.

2.5.2 Repere ale managementului calităţii în educaţie

Potrivit lui Novac (2003), metodele şi mijloacele specifice managementului calităţii totale se pot aplica în toate sectoarele de activitate şi în toate domeniile inclusiv domeniului resurselor umane. Ca şi filozofie a practicilor manageriale, managementul calităţii totale şi-a focalizat atenţia asupra resurselor umane punând accentul pe dependenţa dintre organizaţie şi angajaţii săi. Datorită importanţei tot mai mari acordate resurselor umane, este necesară construirea unei culturi a calităţii totale în cadrul organizaţiei care să aibă la bază încrederea, munca în echipă, comunicarea şi stimularea creativităţii angajaţilor.

Calitatea educaţiei[5] este ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu şi ale furnizorului acestuia, prin care sunt satisfăcute aşteptările beneficiarilor, precum şi standardele de calitate[6].

Caracteristicile calităţii pentru un serviciu educaţional pot fi de obicei descompuse până la un nivel mai detaliat şi astfel, calitatea este dificil de definit la nivel general pentru că termenul este oarecum nebulos pentru mulţi şi oamenii îl înţeleg în diferite feluri în funcţie de aşteptările şi percepţia fiecăruia despre calitate.

O dată cu integrarea în Uniunea Europeană calitatea educaţiei reprezintă o prioritate permanentă pentru orice instituţie, firmă, organizaţie sau unitate de învăţământ, precum şi pentru angajaţii acesteia. Numai predarea şi învăţarea de calitate pot contribui, cu adevărat, la dezvoltarea personală a elevilor sau a altor beneficiari de educaţie, la bunăstarea societăţii şi la păstrarea şi ameliorarea mediului înconjurător.

---

[5] ***, O.U.G. nr.75/12.07.2005

[6] ***, Legea nr. 87/2006, pentru aprobarea O.U.G. nr.75/12.07.2005 privind asigurarea calităţii în educaţie

Persoanele implicate în procesul educaţional, indiferent de locul şi funcţia pe care o ocupă într-o şcoală, sunt răspunzătoare de producerea şi generarea unei educaţii de calitate. Astfel calitatea este responsabilitatea fiecăruia, este o atitudine mental. Ca urmare, conducerea fiecărei unităţi de învăţământ, cât şi întreg corpul profesoral trebuie să-şi asume misiunea de a pregăti elevii din punct de vedere ştiinţific şi uman pentru a fi capabili de a utiliza cunoştinţele ştiinţifice, tehnice şi cultural-umaniste valoroase, de a se integra în procesele tehnologice, economice şi social-culturale ale societăţii româneşti şi ale lumii contemporane. Baza succesului o reprezintă calitatea şi eficienţa serviciilor educaţionale prestate de întregul personalul şcolii, şi din această cauză, grija şi responsabilitatea fiecărui salariat al şcolii este calitatea procesului educaţional în concordanţă cu principiile managementului calităţii.

Calitatea procesului educaţional din instituţiile de învăţământ se poate realiza prin următoarele procese: planificarea şi realizarea efectivă a rezultatelor aşteptate de la procesul educaţional; monitorizarea rezultatelor; evaluarea internă a rezultatelor; evaluarea externă a rezultatelor; îmbunătăţirea continuă a rezultatelor în educaţie.

Evaluarea calităţii educaţiei constă în examinarea multicriterială, a măsurii în care o unitate de învăţământ furnizoare de educaţie şi programul acesteia îndeplinesc standardele şi standardele de referinţă.[7] Atunci când evaluarea calităţii este efectuată de însăşi unitatea de învăţământ furnizoare de educaţie, aceasta ia forma evaluării interne. Atunci când evaluarea calităţii este efectuată de o agenţie naţională sau internaţională specializată, aceasta ia forma evaluării externe.

La nivelul oricărei unităţi de învăţământ asigurarea şi evaluarea calităţii are ca obiective principale:

a) îmbunătăţirea calităţii educaţiei prin stabilirea şi implementarea de mecanisme instituţionale şi procedurale de evaluare, asigurare, control şi îmbunătăţire a calităţii;
b) producerea şi diseminarea de informaţii sistematice, coerente şi credibile, public accesibile despre calitatea educaţiei, oferite de diferitele organizaţii prezente pe piaţa educaţională din România;
c) protecţia beneficiarilor de educaţie;
d) crearea unei culturi a calităţii la nivelul unităţii de învăţământ furnizoare de educaţie;
e) fundamentarea politicilor şi strategiilor sectoriale în domeniul educaţiei.

Asigurarea calităţii educaţiei se poate realiza printr-un ansamblu de acţiuni de dezvoltare a capacităţii unităţii de învăţământ de a elabora, de a planifica şi de a implementa programe educaţionale, prin care se formează încrederea beneficiarilor că organizaţia furnizoare de educaţie satisface standardele de calitate. Asigurarea calităţii exprimă, de asemenea, capacitatea unei unităţi de învăţământ de a oferi programe de educaţie, în conformitate cu standardele anunţate. Acesta se poate realiza prin planificarea şi realizarea rezultatelor dorite ale învăţării, prin monitorizarea acestora, prin evaluarea internă şi externă a rezultatelor învăţării.

Asigurarea calităţii în fiecare şcoală sau mai bine spus calitatea serviciilor educaţionale oferite este o prioritate fundamentală pentru orice instituţie de învăţământ şi o condiţie necesară pentru dezvoltarea acesteia. Calitatea actului educaţional este demonstrată de eficienţa educaţională, care constă în mobilizarea de resurse interne şi externe cu scopul de a determina elevii să obţină rezultate cât

[7] ***, O.U.G. nr.75/12.07.2005

mai bune în învăţare, relevante pentru lumea viitoarelor lor ocupaţii şi compatibile cu lumea valorilor unei societăţi democratice bazată pe cunoaştere. Dacă se va reuşi acest lucru, atunci şcoala va exista şi va prospera, iar dacă nu se va elimina de la sine din cauză slabei calităţi a procesului educaţional.

Rezultatele învăţării sunt exprimate în termeni de cunoştinţe, competenţe, valori şi atitudini care se obţin prin parcurgerea şi finalizarea unui nivel de învăţământ sau program de studii. Din această cauză, asigurarea calităţii trebuie să se bazeze pe relaţiile ce se stabilesc între următoarele componente[8]:

a) criterii, acestea referindu-se la aspecte fundamentale de organizare şi funcţionare a unei instituţii de învăţământ;
b) standarde şi standarde de referinţă. Standardul reprezintă descrierea cerinţelor formulate în termen de reguli sau rezultate, care definesc nivelul minim obligatoriu de realizare a unei activităţi în educaţie. Standardul de referinţă reprezintă descrierea cerinţelor care definesc un nivel optimal de realizare a unei activităţi de către o organizaţie furnizoare de educaţie, pe baza bunelor practici existente la nivel naţional, european sau mondial;
c) indicatori de performanţă, care reprezintă instrumente de măsurare a gradului de realizare a unei activităţi desfăşurate de o instituţie de învăţământ prin raportare la standarde, respectiv la standarde de referinţă;
d) calificări, acestea reprezentând rezultatul învăţăm obţinut prin parcurgerea şi finalizarea unui program de studii profesionale, liceal sau postliceal.

Asigurarea calităţii procesului educaţional. în unităţile de învăţământ, se referă la următoarele domenii şi criterii:

1. ***Capacitatea instituţională***[9], rezultă din organizarea internă a infrastructurii disponibile, definită prin următoarele criterii:

a. structurile instituţionale, administrative şi manageriale, cuprinse în managementul strategic şi operaţional:
b. baza materială cu referiri la spaţiile şcolare, administrative şi auxiliare, la materialele şi mijloacele de învăţământ şi la documentele şcolare;
c. resursele umane grupate în personal de conducere, personal didactic, personal didactic auxiliar şi personal nedidactic (administrativ).

2. ***Eficacitatea educaţională***, care constă în mobilizarea de resurse cu scopul de a se obţine rezultatele aşteptate ale învăţării, concretizată prin următoarele criterii:

a. conţinutul programelor de studiu cu referiri la oferta educaţională şi curriculum;
b. rezultatele învăţării evidenţiate de performanţele şcolare şi extraşcolare;
c. activitatea de cercetare ştiinţifică sau metodică desfăşurată de personalul didactic şi elevi;
d. activitatea financiară a organizaţiei;

3. ***Managementul calităţii***, care se concretizează prin următoarele criterii:

a. strategii şi proceduri pentru asigurarea calităţii, relevant în acest sens fiind managementul calităţii la nivelul unităţii de învăţământ şi autoevaluarea instituţională;

---

[8] ***, O.U.G. nr.75/12.07.2005
[9] *** - O.U.G. nr.75/12.07.2005

b. proceduri privind iniţierea, monitorizarea şi revizuirea periodică a programelor şi activităţilor desfăşurate ce se realizează prin revizuirea periodică a ofertei educaţionale;
c. proceduri obiective şi transparente de evaluare a rezultatelor învăţării ce urmăresc optimizarea procedurilor de evaluare a procesului educaţional;
d. proceduri de evaluare periodică a calităţii corpului profesoral;
e. accesibilitatea resurselor adecvate învăţării prin optimizarea accesului la resursele educaţionale a tuturor celor implicaţi în calitatea educaţiei;
f. baza de date actualizată sistematic, referitoare la asigurarea internă a calităţii prin realizarea unei astfel de baze;
g. transparenţa informaţiilor de interes public cu privire la programele de studii şi, după caz, al certificatelor, diplomelor şi calificărilor oferite, fapt ce presupune asigurarea accesului la informaţie al persoanelor şi instituţiilor interesate;
h. funcţionalitatea structurilor de asigurare a calităţii educaţiei prin constituirea comisiei de evaluare şi asigurare a calităţii şi funcţionalitatea acesteia.

3. ***Evaluarea internă a calităţii educaţiei***[10]

Conducătorii instituţiilor de învăţământ sunt direct responsabil de calitatea educaţiei furnizate de unitatea de învăţământ pe care o administrează. Ca urmare, la nivelul fiecărei instituţii şcolare din România, trebuie să se înfiinţează comisia pentru evaluarea şi asigurarea calităţii, care elaborează şi adoptă propria strategie şi propriul regulament de funcţionare pentru evaluarea şi asigurarea calităţii.

Comisia pentru evaluarea şi asigurarea calităţii este formată din 3-9 membri. Conducerea ei operativă este asigurată de directorul unităţii de învăţământ sau de un coordonator desemnat de acesta. Componenţa comisiei pentru evaluarea şi asigurarea calităţii în unităţile din învăţământul preuniversitar cuprinde, în număr relativ egal:

a. reprezentanţi ai corpului profesoral;
b. reprezentanţi ai părinţilor, în cazul învăţământului preşcolar, primar sau gimnazial ori ai elevilor, în cazul învăţământului profesional, liceal şi postliceal;
c. reprezentanţi ai consiliului local.

Membrii comisiei pentru evaluarea şi asigurarea calităţii nu pot îndeplini funcţii de conducere în unitatea respectivă, cu excepţia persoanei care asigură conducerea ei operativă. Alegerea membrilor comisiei se poate realiza pe baza unor criterii de natură profesională, intelectuală, manageriale şi morale. Activitatea membrilor comisiei pentru evaluarea şi asigurarea calităţii poate fi remunerată, cu respectarea legislaţiei în vigoare.

Responsabilităţile comisiei pentru evaluarea şi asigurarea calităţii constau, potrivit legii calităţii, în:

a. elaborează un regulament propriu de funcţionare care să fie aprobat de Consiliul de Administraţie şi care să prevadă procedurile de selecţie a membrilor comisiei, durata mandatelor, atribuţiile şi responsabilităţile fiecărui membru al comisiei, condiţiile de încetare a calităţii de membru al comisiei etc.;

[10] *** - O.U.G. nr.75/12.07.2005

BCU CLUJ - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

b. să facă cunoscute standardele naţionale de calitate angajaţilor unităţii de învăţământ şi să formuleze standarde proprii, în funcţii de specificul educaţional al acesteia;
c. implementează sistemul de management al calităţii;
d. realizează evaluări interne a unităţii de învăţământ pe baza standardelor de funcţionare şi a celor de calitate;
e. propun strategii de îmbunătăţire a calităţii procesului educaţional.

Atribuţiile comisiei pentru evaluarea şi asigurarea calităţii sunt:

a. elaborează şi coordonează aplicarea procedurilor şi activităţilor de evaluare şi asigurare a calităţii, aprobate de conducerea unităţii de învăţământ;
b. elaborează anual un raport de evaluare internă privind calitatea educaţiei în organizaţia respectivă. Raportul este adus la cunoştinţă tuturor beneficiarilor prin afişare sau publicare şi este pus la dispoziţie evaluatorului extern;
c. formulează propuneri de îmbunătăţire a calităţii educaţiei;
d. cooperează cu agenţia română specializată pentru asigurarea calităţii, cu alte agenţii şi organisme abilitate sau instituţii similare din ţară ori din străinătate, potrivit legii.

Evaluarea internă sau autoevaluarea procesului educaţional dintr-o unitate de învăţământ se va realiza pe baza standardelor naţionale şi proprii de calitate, obţinându-se o bază de date necesare pentru cunoaşterea valorii adăugate, a judecării schimbărilor şi a proiectării dezvoltării instituţionale ulterioare. Această evaluare internă trebuie să fie realistă, transparentă şi corectă pentru a putea, astfel, contribui la identificarea slăbiciunilor (punctelor slabe) şi proiectarea dezvoltării instituţionale ulterioare a unităţii de învăţământ.

Implementarea managementului calităţii în fiecare şcoală va conduce la schimbarea mentalităţii şi atitudinii faţă de muncă, la crearea unor noi modele dc gândire şi de comportament care vor duce la îmbunătăţirea continuă a tuturor proceselor şi activităţilor educaţionale şcolare şi extraşcolare.

Deci managementul calităţii unei unităţi de învăţământ constă în implementarea unui sistem propriu de calitate, care constă în planificarea calităţii, asigurarea calităţii, monitorizarea calităţii, controlul calităţii şi îmbunătăţirea calităţii.

Evaluarea externă a calităţii educaţiei se realizează de departamente speciale ale Agenţiei Române de Asigurare a Calităţii în învăţământul Preuniversitar, denumită pe scurt ARACIP, dar şi de alte agenţii autohtone sau internaţionale, cu respectarea normelor de calitate educaţională elaborate de Agenţie.

BCU IASI

3. PROBLEMATICA PERFORMANŢEI RESURSEI UMANE LA LOCUL DE MUNCĂ

Scopul principal al acestui capitol este de a prezenta rezultatele cercetărilor bibliografice întreprinse pentru definirea cadrului conceptual de bază, relativ la relaţia managementului performanţei şi managementul resurselor umane. Conceptele ce vor fi abordate şi prezentate sunt legate de lămurirea domeniului de cunoaştere şi acţiune al performanţei resursei umane în organizaţii, în general, şi la nivelul organizaţiilor de formare (din domeniul educaţiei), prin panoramarea unor moduri de investigare a unor determinanţi ai performanţei la locul de muncă. De asemenea, vor fi analizate şi sintetizate unele aspecte relative la evaluarea performanţelor resurselor umane (aşa cum sunt ele prezentate ca rezultate ale unor cercetări recunoscute, relevante, şi care au fost adoptate de practica organizaţională). Modalitatea de atingere a acestui obiectiv este redată prin harta conceptuală a capitolului, din Fig. 3.0.

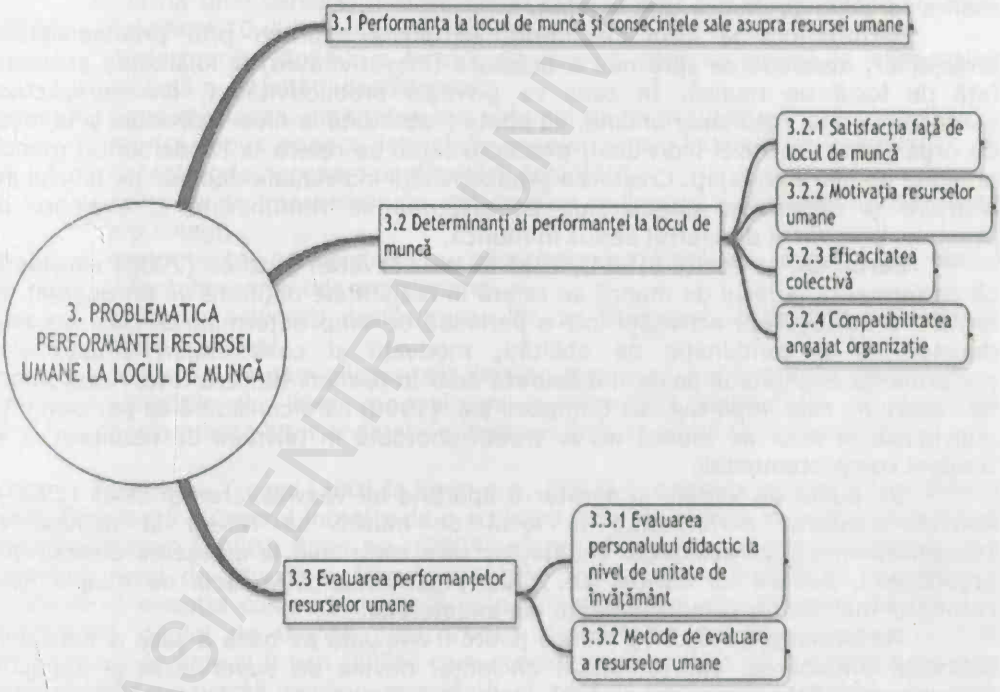


Fig. 3.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 3

Obiectivul operaţional aferent cercetărilor descrise în acest capitol a fost: OP 3. Caracterizarea cadrului conceptual privind performanţa resursei umane

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARA

3.1 Performanţa la locul de muncă şi consecinţele sale asupra resursei umane

Performanţa la locul de muncă este un concept esenţial în literatura dedicată managementului resurselor umane, dar mai cu seamă psihologiei organizaţionale, cu implicaţii majore asupra practicilor de la nivel managerial. Astfel, în procesul de recrutare şi selecţie se urmăreşte angajarea unor persoane despre care se crede că vor avea performanţe mai bune în muncă, comparativ cu cei ceilalţi candidaţi. Procesul de evaluare a angajaţilor vizează identificarea punctelor tari şi slabe ale acestora şi conceperea unor programe de perfecţionare profesională pentru creşterea performanţei în muncă. De asemenea, managerii de resurse umane utilizează date privind performanţa angajaţilor atât în procesul de supervizarea cât şi pentru activitatea de recompensare a acestora (Wiswesvaran şi Ones, 2000).

Potrivit Novac (2003), organizaţiile devin competitive în situaţia unui management performant al resurselor, inclusiv a celor de natură umană. Acest lucru implică asigurarea unui nivel ridicat de performanţă individuală, respectiv de performanţă la locul de muncă. Performanţa la locul de muncă este condiţionată atât de dorinţa angajaţilor de a se instrui şi perfecţiona, cât şi de capabilitatea lor de a realiza sarcinile de muncă care le revin.

Performanţa la locul de muncă se poate exprima prin productivitatea angajaţilor, deschiderea spre nou a acestora (inovativitatea) şi loialitatea acestora faţă de locul de muncă. În ceea ce priveşte productivitatea, din perspectiva managementului resurselor umane, ea poate fi abordată la nivel individual şi la nivel de organizaţie. La nivel individual, productivitatea se referă la randamentul muncii prestate de către angajaţi. Creşterea productivităţii individuale depinde de nivelul de instruire şi experienţa angajatului, de sistemul de remunerare şi evaluare al acestuia, precum şi de efortul depus în muncă.

Bernardin şi Beatty (1984), citat în Wiswesvaran şi Ones (2000) consideră că performanţa la locul de muncă se referă la rezultatele obţinute de un angajat ca urmare a desfăşurării activităţii într-o perioadă de timp determinată. Deşi aceasta depinde de o combinaţie de abilităţi, motivaţii şi constrângeri situaţionale, performanţa angajatului poate fi măsurată doar în termeni de rezultate. Acest punct de vedere nu este împărtăşit de Campbell ş.a. (1990) care consideră că performanţa individuală la locul de muncă nu ar trebui abordată în termeni de rezultate ci în termeni comportamentali.

Un punct de vedere integrator îl aparţine lui Wiswesvaran şi Ones (2000). Potrivit acestora, performanţa la locul de muncă se referă la activităţile, comportamentele şi rezultatele angajaţilor care contribuie la atingerea obiectivelor organizaţiei. Potrivit lui Kuncel ş.a. (2004) performanţa la locul de muncă este rezultatul mai multor comportamente ale angajatului.

Performanţa la locul de muncă poate fi evaluată pe baza a şase dimensiuni: calitatea, amploarea, oportunitatea, eficienţa, nevoia de supervizare şi impactul interpersonal. Este posibil ca nu toate cele şase dimensiuni să fie relevante pentru toate tipurile de activităţi (Kane, 1986 citat în Wiswesvaran şi Ones, 2000).

Campbell (1990) a identificat opt dimensiuni ale performanţei la locul de muncă:

- capacitatea de a îndeplini sarcini specifice postului: cât de bine poate cineva să îndeplinească sarcinile specifice unui loc de muncă, care diferă în mod semnificativ de sarcinile unui alt loc de muncă,

- capacitatea de a îndeplini sarcini complementare postului: cât de bine poate angajatul să îndeplinească sarcinile unui loc de muncă, care nu sunt unice ci sunt cerute în majoritatea posturilor organizaţiei,
- abilităţi de comunicare verbală şi scrisă: cât de bine poate salariatul să scrie sau să vorbească unei audienţe,
- capacitatea de a depune efort: cât de dediçat este angajatul la locul de muncă şi cât de perseverent este în realizarea sarcinilor,
- capacitatea de a avea un comportament disciplinat: cât de mult angajatul evită comportamentele negative, cum sunt consumul de alcool, absenteismul sau încălcarea regulilor,
- facilitarea performanţei proprii şi a echipei: cât de mult angajatul facilitează dezvoltarea proprie şi ajută colectivul să funcţioneze ca un tot unitar ,
- supervizarea: cât de mult îşi influenţează subordonaţii prin interacţiunea faţă în faţă,
- managementul sau administrarea: cât de bine performează angajatul în ceea ce priveşte realizarea unor sarcini administrative: organizarea activităţii şi a resurselor, controlul cheltuielilor, atragerea de noi resurse.

În urma unei cercetări Wiswesvaran (1993) citat în (Wiswesvaran şi Ones, 2000) a identificat 10 dimensiuni ale performanţei:

- performanţa globală a locului de muncă care se referă la eficacitatea globală a activităţii desfăşurate,
- productivitatea: cantitatea sau volumul de muncă depus,
- efortul depus: munca depusă de angajat pentru îndeplinirea sarcinilor
- cunoştinţele necesare desfăşurării activităţii,
- competenţe interpersonale: cât de bine se descurcă angajatul în relaţiile cu alţi colegi,
- competenţe administrative: eficacitatea arătată de angajat în cadrul diferitelor sarcini de coordonare,
- calitatea activităţi desfăşurate: cât de bine sunt îndeplinite sarcinile de către angajat,
- capacităţi de comunicare: cât de bine comunică, indiferent de context,
- abilităţile de lider: o evaluare a capacităţii angajatului de a creşte performanţa altor angajaţi, atitudinea faţă de reguli şi reglementări.

Potrivit lui Trevor (2001 în Egan *ş.a.*, 2004) la originea majorităţii modelelor care abordează subiectul intenţia de a schimba locul de muncă se află modelului lui March şi Simon (1958). Egan *ş.a.* (2004) afirmă că efectul negativ al intenţiei de a schimba locul de muncă a fost foarte bine evidenţiat în literatură, cercetătorii arătând că intenţia comportamentală este singurul şi cel mai puternic predictor al schimbării locului de muncă (Joo, 2010). Importanţa acestui construct a fost evidenţiată de Cole şi Bruch (2006) care consideră că intenţia de a schimba locul de muncă este relevantă pentru organizaţii şi pentru identitatea acesteia. În plus, Houkes *ş.a.* (2003) afirmă că în literatură nu au fost încă clarificate cauzele care conduc la intenţia de a schimba locul de muncă şi schimbarea locului de muncă. Prin urmare, identificarea factorilor care inhibă manifestarea intenţiei de schimbare a locului de muncă este foarte importantă pentru organizaţiile care doresc să-şi păstreze angajaţii.

Schyns *ş.a.* (2007) afirmă că intenţia de a schimba locul de muncă este influenţată de oportunităţile care se ivesc pe piaţa locală a muncii. Potrivit lui

Houkes ş.a. (2003), în literatură este evidenţiat faptul că, condiţiile specifice locului de muncă (ex. salariul, oportunităţile de dezvoltare a carierei) sunt cauze importante al intenţiei de a schimba locul de muncă. De exemplu, atunci cand angajaţii consideră că oportunităţile de dezvoltarea a carierei sunt limitate sau inexistente la locul de muncă actual (sau nu sunt în concordanţă cu aşteptările legate de carieră ale angajatului), ei vor migra spre un loc de muncă alternativ care le oferă posibilităţi de dezvoltare a carierei în concordanţă cu aşteptările şi dorinţele lor. În plus, intenţia de a schimba locul de muncă poate fi influenţată şi de oportunităţile legate de noile locuri de muncă care se ivesc în cadrul organizaţiei în care îşi desfăşoară activitatea angajatul. De asemenea, există şi alţi factori care pot influenţa intenţia de a schimba locul de muncă, ca de exemplu: satisfacţia faţă de viitorul carierei, identitatea organizaţiei şi recompensele financiare şi non-financiare asociate locului de muncă actual (Koh şi Goh, 1995). Prin urmare, la originea manifestării intenţiei de a schimba locul de muncă se pot afla diverşi factori care pot inhiba sau determina manifestarea acesteia.

În cadrul prezentei cercetări, în loc să fie utilizat constructul *schimbarea locului de muncă*, vom utiliza *intenţia de a schimba locul de muncă*. Argumentul care stă la baza acestei decizii se regăseşte în lucrarea lui Chiu şi Francesco (2003). Autorii afirmă în general teoria dedicată comportamentului planificat sugerează că intenţia comportamentală este un predictor bun al comportamentului. În plus, Mobley ş.a. (1979) a sugerat că intenţiile oferă o mai bună explicaţie a schimbării locului de muncă deoarece ele încorporează percepţia şi judecata individului.

În literatură există mai multe definiţii ale intenţiei de a schimba locul de muncă. Intenţia de a schimba locul de muncă este definită de Tett şi Meyer (1993) ca fiind dorinţa conştientă şi deliberată de a părăsi organizaţia, iar Houkes ş.a. (2003) o consideră a fi înclinaţia de a părăsi voluntar organizaţia. O altă definiţie a intenţiei de schimba locul de muncă a fost formulată de Schyns ş.a. (2007, p. 660): „intenţia angajaţilor de a schimba voluntar locurile de muncă sau organizaţiile". În opinia noastră această definiţie este mai comprehensivă deoarece reflectă intenţia angajaţilor de a-şi schimba locul de muncă fie prin renunţarea la locul de muncă actual în favoarea unui alt loc de muncă în cadrul aceleiaşi organizaţii, fie prin schimbarea locului de muncă actual cu altul din cadrul altei organizaţii. Analizând conţinutul definiţiilor prezentate mai sus se desprind două concluzii:

(1) intenţia de a schimba locul de muncă este conştientă şi voluntară; şi

(2) intenţia de a schimba locul de muncă a angajatului nu presupune neapărat părăsirea (schimbarea) organizaţiei în cadrul căreia acesta îşi desfăşoară activitatea în prezent.

În literatură dedicată pieţei muncii au fost evidenţiate două aspecte cu privire la schimbarea locului de muncă: (1) schimbarea locului de muncă este un fenomen inerent negativ, şi (2) nivelul ratei de schimbare a locului de muncă poate fi redus prin influenţarea atitudinilor angajatului cu privire la locul de muncă (Iglehart, 1990). În general, schimbarea locului de muncă este considerată adeseori ca având consecinţe negative asupra organizaţiei (Iglehart, 1990). Schyns ş.a. (2007) consideră că intenţia de a schimba locul de muncă ca şi factor determinant al schimbării locului de muncă trebuie prevenită deoarece generează costuri pentru organizaţie (de exemplu, costurile ocazionate de recrutarea şi selectarea unor noi angajaţi, costurile asociate eşecului în recrutarea unor noi angajaţi competenţi). Cu toate acestea, există în literatură studii în care a fost evidenţiat faptul că schimbarea locului de muncă ca şi consecinţă implicită a manifestării intenţiei de schimbare a locului de muncă nu are în mod necesar o conotaţie negativă. De exemplu, Jones şi Gates (2007) au identificat o serie de beneficii pentru organizaţie:

reducerea salariilor și a beneficiilor pentru noii angajați comparativ cu cei care au renunțat la locul lor de muncă, economii legate de neacordarea bonusurilor asociate vechimii în muncă noilor angajați, noii angajați furnizează idei noi, dau dovadă de creativitate și inovativitate și oferă informații legate de concurență și, în plus, sunt eliminați angajații cu performanțe scăzute.

Elementele specifice ale măsurării performanței cadrelor didactice în învățământul românesc preuniversitar vor fi discutate ulterior, în sub-capitolul 2.3.

3.2 Determinanți ai performanței la locul de muncă

3.2.1 Satisfacția față de locul de muncă

Satisfacția angajatului față de locul de muncă este un subiect dezbătut în literatură de peste 75 de ani, articolul lui Hoppcock și Odom (1940), fiind chiar unul dintre cele mai citate studii în acest domeniu (peste 1355 de citări, conform căutării în baza de date Google Scholar).

Moynihan și Pandey (2007) postulează că angajații sunt conștienți de propriul nivel de satisfacție față de locul de muncă și și-l exprimă de asemenea, în mod conștient. Chiar dacă mijloacele de comunicare sunt variate (spre exemplu direct către management, ori mediat prin sindicate sau alți terți), managementul organizației, după cum arată Moynihan și Pandey, nu poate pretinde că nu are acces la aceste informații.

Încă de la început, satisfacția față de locul de muncă a fost analizată în strânsă legătura cu performanța angajatului, această relație fiind analizată din cele mai variate perspective: relație directă, mediată, moderată ori biunivocă (Judge ș.a., 2001). Dacă la început problemele abordate erau dintre cele mai simple, precum nivelul de oboseală, în timp cercetătorii au înțeles că studierea și înțelegerea satisfacției angajaților nu este însă importantă doar la nivel microeconomic, ci și la nivel macroeconomic. Astfel, Clark (1996) argumentează că aprofundarea cunoașterii la acest nivel ar putea conduce la o mai bună înțelegere a pieței forței de muncă. Autorul arată că satisfacția angajatului a fost întotdeauna conceptualizată ca o stare de bine personală, *subiectivă*, a acestuia. Clark este de părere că tocmai subiectivismul implicat de măsurarea satisfacției angajatului i-a făcut multă vreme sceptici pe macro-economiști în a aborda astfel de subiecte.

Concluzia care se desprinde din teoretizarea lui Clark (1996) este că satisfacția reprezintă, fără dubii, un concept de natură subiectivă, care se formează în relație cu nivelul de stimulare intelectuală presupus de locul de muncă, cu nivelul salarial al angajatului individual dar și cu nivelul de remunerare al celorlalți angajați. O a doua concluzie importantă este aceea că, aproape unanim, cercetătorii consideră că satisfacția angajatului este un predictor al unor comportamente viitoare: absenteism, probabilitatea de schimbare a locului de muncă (Bright, 2008), nivelul de performanță în cadrul actualului loc de muncă (Rose ș.a., 2009; Klassen ș.a., 2010) etc.

Cercetătorii au sugerat că percepțiile cu privire la climatul organizațional sunt asociate pozitiv cu o serie de rezultate pozitive atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional printre care și satisfacția față de locul de muncă (Patterson *ș.a.*, 2005).

Legătura de cauzalitate dintre climatul organizațional și satisfacția față de muncă a fost investigată în cadrul mai multor studii (Pritchard și Karasick, 1973; Johnson și Mcinty, 1998; Griffin, 2001; Patterson, 2002). Studiul realizat de Johnson

şi Mcinty (1998) pe un eşantion de 8126 de angajaţi dintr-o agenţie de servicii guvernamentale a relevat faptul că, climatul organizaţional are o influenţă pozitivă asupra satisfacţiei faţă de locul de muncă.

Influenţa pozitivă a climatului organizaţional asupra satisfacţiei generale faţă de locul de muncă a fost validată şi de Griffin (2001) în contextul serviciilor publice din Arizona. Potrivit autorului, deşi există o relaţie între aceste două constructe, aceasta este condiţionată de aspecte precum sexul indivizilor.

Un alt studiu care a evidenţiat natura şi sensul legăturii dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi climatul organizaţional a fost realizat de Patterson (2002). În acest studiu a fost demonstrat faptul că satisfacţia globală faţă de locul de muncă este un factor mediator între climatul organizaţional şi productivitate. Prin urmare, satisfacţia globală faţă de locul de muncă reprezintă o consecinţă a constructului climatul organizaţional.

Relaţia dintre aceste două constructe a fost evidenţiată şi de James şi Jones (1974) care au realizat o recenzie a literaturii privind climatul organizaţional. Astfel, potrivit autorilor, între climatul organizaţional şi satisfacţia faţă de locul de muncă ar putea exista o legătură dinamică care este influenţată de diferitele dimensiuni ale celor două constructe.

Satisfacţia faţă de locul de muncă are mai multe dimensiuni, iar acest aspect pare a nu fi contestat de nimeni (Novac, 2003): satisfacţia generată de munca în sine, de salarii, de recunoaşterea meritelor de către superiori şi colegi, de relaţiile cu superiorii şi colegii sau de cultura organizaţională. Pornind de la aceste dimensiuni, considerăm că satisfacţia faţă de locul de muncă are atât o componentă cognitivă (de exemplu, nivelul salariilor), cât şi o componentă afectivă (de exemplu, recunoaşterea meritelor).

Satisfacţia faţă de locul de muncă depinde atât de caracteristicile individuale ale resursei umane, cât şi de caracteristicile locului de muncă ocupat. Între satisfacţia faţă de locul de muncă şi performanţă există o legătură în sensul că neatingerea unui nivel ridicat de satisfacţie de către angajaţi va determina disfuncţionalităţi în obţinerea performanţei la locul de muncă, cu implicaţii asupra absenteismului şi fluctuaţiei personalului.

Organizaţiile care prezintă un nivel ridicat al fluctuaţiei de personal vor înregistra pierderi ca urmare a scăderii productivităţii şi a creşterii timpului alocat instruirii noilor angajaţi. Prevenirea acestui fenomen de fluctuaţie se poate realiza printr-o selecţie mai atentă a personalului la angajare, printr-o mai bună organizare a muncii, o mai bună orientare profesională a angajaţilor şi printr-un sistem de remunerare echitabil.

Clark (1996) se axează pe două elemente, în esenţă cognitive, dar cu influenţe afective:

(1) nivelul salarial propriu şi raportat la cel al grupului social de referinţă;

(2) satisfacţia generală referitoare la locul de muncă.

Wright (2001) concluzionează că, în ultimă instanţă, satisfacţia angajatului faţă de locul de muncă rezultă prin raportarea a ceea ce primeşte din partea organizaţiei la aşteptările sale. Autorul rămâne însă la un nivel general de definire, fără a detalia la ce aspecte se pot referi aşteptările angajatului, respectiv ce anume ar putea acesta evalua pentru a-şi forma satisfacţia. Ideea că satisfacţia angajatului faţă de locul de muncă rezultă din măsura în care organizaţia satisface nevoile angajatului apare şi la Bright (2008), care, în plus, pe baza literaturii anterioare, identifică cinci arii care contribuie la satisfacţia de ansamblu: împlinire profesională, recunoaşterea meritelor, nivelul de responsabilitate, înţelegerea importanţei muncii prestate şi oportunităţile de avansare. Crossman şi Abou-Zaki (2003) identifică la

rândul lor cinci dimensiuni ale satisfacţiei, incluzând salarizarea, relaţiile cu colegii, relaţia cu superiorii, posibilităţile de promovare şi condiţiile generale de lucru.

3.2.2 Motivaţia resurselor umane

Motivaţia poate fi abordată ca un ansamblu de mobiluri interne care se materializează sub forma scopurilor şi aspiraţiilor indivizilor (Novac, 2003). Aceasta este condiţionată atât de factori externi precum cei de mediu şi care sunt independenţi de indivizi, cât şi de factori interni care ţin de natura umană a indivizilor, sunt subiectivi şi pot genera modificări structurale şi funcţionale asupra acestora.

Motivaţia este reprezentată de totalitatea motivelor care generează acţiuni voluntare, orientate spre o anumită direcţie pentru atingerea unor obiective bine definite. Altfel spus, motivaţia se referă la un ansamblu de forţe care provocă sau mobilizează individul în a se angaja într-un comportament dat (Constantin şi alţii, 2008). Potrivit lui (Ryan şi Deci, 2000) motivaţia oamenilor diferă atât ca şi nivel sau intensitate dar mai ales din punctul de vedere al tipurilor de motivaţii, a ceea ce orientează oamenii în acţiunile lor. In literatură, de a lungul timpului, au fost formulate mai multe teorii ale motivării (Leonard ş.a., 1999; Constantin şi alţii, 2008).

Printre care mai relevante teorii enumerăm: teoria lui Taylor conform căreia ceea ce motivează oamenii este plata pe care o primesc; teoria lui Mayo care subliniază importanţa factorului uman, a satisfacţiei generale faţă de locul de muncă; teoria lui Maslow, conform căreia nevoile sunt structurate pe mai multe nivele, începând cu nevoile de bază şi terminând cu nevoile de autodeterminare; teoria lui Herzberg din care rezultă două grupe de factori care afectează atitudinea angajaţilor faţă de muncă: factori motivatori (felul muncii depuse, posibilităţile de promovare, asumarea responsabilităţilor etc.) şi factori de igienă, care se referă la condiţiile în care se desfăşoară munca (salariul, condiţiile de muncă, siguranţa locului de muncă etc.); teoria X (oamenii vor munci doar dacă sunt controlaţi şi conduşi) şi teoria Y (oamenii muncesc pentru firmă dacă îşi ating scopurile), având ca autor pe Douglas McGregor.

Motivaţia faţă muncă este procesul care determină indivizii să genereze efort la locul de muncă (Igalens şi Rousell, 1999). Cercetările privind motivaţia faşă de muncă au ca punct de plecare teoria performanţele aşteptate formulată de Victor Vroom în 1964. Conform acestei teorii, motivaţia depinde ceea ce oamenii îşi doresc şi ceea ce ei cred că pot obţine. O serie de cercetători au încercat să îmbunătăţească modelul lui Vroom, propunând o explicaţie a motivaţiei prin efortul depus la locul de muncă (Porter şi Lawler, 1968; Nadler şi Porter, 1977 citaţi în Igalens şi Rousell, 1999).

În cercetările privind motivaţia faţă de muncă un loc important îl ocupă teoria autodeterminării (din engleză, *Self Determination Theory*) elaborată de Deci şi Ryan in 1985. în cadrul acestei teorii autorii fac distincţia dintre amotivaţie (lipsa de motivaţie în a acţiona) şi motivaţie. În cadrul motivaţiei se face distincţia dintre motivaţia autonomă (acţiunile desfăşurate au un grad mare de libertate) şi motivaţia controlată (acţiunile sunt realizate sub constrângerea unor factori). În cadrul motivaţiei autonome se includ factorii motivaţionali intrinseci iar în cadrul motivaţiei controlate factorii motivaţionali extrinseci (Gagne şi Deci, 2005, Visser-Wijnveen ş.a., 2012). Motivaţia intrinsecă presupune iniţierea unei acţiuni deoarece este interesantă şi plăcută în timp ce motivaţia extrinsecă are în vedere rezultatul aşteptat al unei acţiuni (Ryan şi Deci, 2000).

Motivaţia intrinsecă este acea formă sau modalitate de motivare care există atât în natura umană, cât şi în legăturile dintre indivizi şi acţiunile pe care le realizează. O persoană motivată de factorii intrinseci aceasta acţionează pentru plăcere, pentru căuta ceva nou sau a face faţă unei provocări nu datorită unor factori externi sau recompense. În cadrul teoriei autodeterminării, Deci şi Ryan (1985) au formulat teoria evaluării cognitive (din engleză, *Cognitive Evaluation Theory*) conform căreia anumite elemente interpersonale (comunicarea, feedback-ul şi aprecierile) au capacitatea de creşte motivaţia intrinsecă deoarece permite satisfacerea nevoii de bază pentru competenţă.

Potrivit lucrării (Visser-Wijnveen, 2012) motivaţia intrinsecă poate îmbrăca mai multe forme: motivaţia de a cunoaşte, motivaţia de realiza şi motivaţia de a fi stimulat, fiind asociată cu îmbunătăţirea performanţei.

Motivaţia extrinsecă diferă de motivaţia intrinsecă şi se referă la acea activitatea realizată pentru a obţine anumite rezultate. Astfel, satisfacţia nu provine din însăţi activitatea desfăşurată ci din consecinţele de natura extrinsecă pe care le presupune acea activitate (Gagne şi Deci, 2005). Conform teoriei evaluării cognitive factorii externi, cum ar fi: recompensele tangibile, termenele de realizare a sarcinilor, supervizarea şi evaluarea au tendinţa de a diminua sentimentul de autonomie în desfăşurarea muncii şi de a submina motivaţia intrinsecă (Gagne şi Deci, 2005). De asemenea, şi motivaţia extrinsecă poate înregistra mai multe nivele de autonomie în desfăşurarea muncii. Internalizarea şi integrarea sunt procesele prin care comportamentele motivate extrinsec pot deveni mai auto-determinate (Ryan şi Deci, 2000).

Potrivit lui Lou (1999) persoanele care manifestă o motivaţie intrinsecă puternică, cum ar fi împlinirea de sine şi autodezvoltarea vor fi afectaţi de lipsa de control asupra activităţii la locul de muncă. Spre deosebire de aceştia, persoanele care au motivaţie extrinsecă puternică, fiind influenţate de remunerare şi condiţiile de muncă vor acorda o atenţie mai mare diverselor cerinţe ale locului de muncă.

Potrivit lui Klassen et al (2012) cele mai recente cercetări în domeniul motivaţiei faţă de muncă accentuează importanţa relaţiei dintre angajaţi şi munca realizată, ceea ce a determinat acordarea unei atenţii considerabile conceptului de angajament faţă de muncă. Angajamentul faţă de muncă este o stare de spirit pozitivă caracterizată prin trei componente: vigoare (energia, timpul şi efortul pentru realizarea sarcinilor), dedicare (munca desfăşurată este importantă) şi captivare (concentrare asupra sarcinilor) (Schaufeli ş.a., 2006).

Din perspectiva teoriei autodeterminării, angajamentul faţă de muncă este un marker al motivaţiei intrinseci, influenţând în mod pozitiv performanţele cadrelor didactice şi ale studenţilor (Klassen et al, 2012). Astfel, cadrele didactice manifestă un nivel ridicat de energie şi eficienţă care le permite realizarea cu succes a unor cerinţe complexe care derivă din activitatea desfăşurată. Angajamentul faţă de muncă este o formă de motivare autonomă care, aşa cum rezultă din cercetările lui Ryan şi Deci (2000) determină un nivel ridicat de creativitate şi performanţă. Potrivit lui Meyer şi Gagne (2008) cadrele didactice care manifestă un nivel scăzut de angajament faţă de muncă sunt motivaţi de factori extrinseci, precum dorinţa de a obţine recompense sau de a evita sancţiunile.

În literatură se face distincţia între motivaţia de a lucra în sectorul public şi motivaţia de a lucra pe un anumit post în sectorul public. La nivel general, motivaţia de a lucra în sectorul public are de a face cu pornirea intrinsecă a individului de a contribui la bunăstarea comunităţii (Christensen şi Wright, 2011). La nivel particular însă, un individ nu va genera acelaşi nivel de performanţă în orice funcţie publică.

3.2.3 Eficacitatea colectivă

În opinia lui Bandura (1977) *eficacitate* reprezintă convingerile unei persoane asupra capabilităţilor proprii de a realiza anumite activităţi pentru atingerea obiectivelor propuse. Conform celor precizate în lucrarea (Goddard şi Goddard, 2001), autorii acesteia identifică două tipuri distincte, dar corelate, de eficacitate: individuală (*self-efficacy*) şi colectivă (*collective efficacy*). Cercetările realizate în acest domeniu au arătat existenţa unei relaţii (corelaţie) pozitive între eficacitatea individuală a managerilor şi cea a colectivului condus, prin intermediul rezultatele obţinute de subordonaţi (Skaalvik şi Skaalvik, 2007; Gibson şi Dembo, 1984; Tschannen-Moran şi Hoy, 2001).

De interes pentru cercetare de faţă este modul în care eficacitatea colectivă este percepută ca determinant al performanţei la locul de muncă, în cazul organizaţiile de formare. Ca urmare, în domeniul formării sau educaţional, o provocare managerială o reprezintă identificarea modalităţilor prin care organizaţiile contribuie la succesul cursanţilor, elevilor sau studenţilor. Cunoaşterea caracteristicilor organizaţiile de formare asociate cu diferenţe în realizările cursanţilor reprezintă un element important pentru dezvoltare viitoare a unităţilor (Goddard ş.a., 2000). Unul din cei mai importanţi factori, care prezintă valori diferite între şcoli şi are capacitatea de a influenţa realizările cursanţilor, elevilor este reprezentat de eficacitatea activităţii desfăşurate. Aşadar, diferenţele între rezultatele organizaţiilor de formare pot fi analizate prin prisma *eficacităţii colective* (Bandura 1993, Visser-Wijnveen ş.a., 2012; Skaalvik şi Skaalvik, 2007; Bandura, 2006).

Analizând rezultatele cercetărilor din domeniul educaţional, Tschannen-Moran şi Hoy (2001) consideră că profesorii, care prezintă un nivel ridicat de eficacitate, au un nivel ridicat de planificare şi organizare a activităţii, sunt mai receptivi la noi idei, sunt mai puţin critici faţă de greşelile elevilor şi sunt dispuşi să experimenteze noi metode pentru a se adapta cerinţelor elevilor şi studenţilor. De asemenea, cadrele didactice cu un nivel ridicat de eficacitate individuală manifestă entuziasm faţă de procesul didactic, sunt dedicaţi muncii desfăşurate şi au, ca urmare, o probabilitate mai mare de a rămâne în sistemul educaţional (Tschannen-Moran şi Hoy, 2001).

Având în vedere rezultatele cercetărilor privind eficacitatea individuală, o serie de autori au avut în vedere problematica eficacităţii la nivel de colectiv sau organizaţie (Goddard ş.a., 2000, Goddard şi Goddard, 2001; Patterson ş.a., 2002; Bandura, 2006; Klassen ş.a., 2010). În cadrul organizaţiilor de formare, *eficacitatea colectivă* se referă la percepţiile comune ale cadrelor didactice (formatori) conform cărora organizaţia de tip şcoală, ca un tot unitar, poate planifica şi executa acţiunile necesare pentru a genera un efect pozitiv asupra cursanţilor, elevilor (Goddard şi Goddard, 2001).

Cercetarea realizată de Goddard şi Goddard (2001) asupra unor şcoli din mediul urban, relativ la relaţia dintre eficacitatea individuală şi colectivă, a relevat faptul că nivelul de eficacitate al profesorilor prezintă variaţii semnificative în rândul organizaţiilor de formare investigate. Astfel, organizaţia (colectivul) din care face parte cadrul didactic (formatorul) are un rol important în nivelul de eficacitate raportat de aceştia. Rezultatele cercetării confirmă ipoteza formulată anterior de către autori, conform căreia această variaţie a eficacităţii individuale a cadrelor didactice poate fi explicată prin intermediul eficacităţii colective. Ca urmare, un nivel ridicat de eficacitate individuală a fost observat în rândul organizaţiilor de formare unde eficacitatea colectivă era ridicată.

În cazul în care profesorii, formatorii au o percepţie ridicată asupra capacităţii colective a organizaţiei de formare, aceştia consideră că sunt generate aşteptări ridicate privind activitatea pe care o desfăşoară, depunând astfel eforturi ridicate pentru a obţine succes. În schimb, în cazul în care eficacitatea colectivă este scăzută, este mai probabil că profesorii vor fi presaţi de colegii lor de a nu face schimbări în activitatea lor atunci când rezultatele cursanţilor, elevilor sunt nesatisfăcătoare (Goddard şi Goddard, 2001).

3.2.4 Compatibilitatea angajat organizaţie

Compatibilitatea angajat-organizaţie se referă la existenţa unui mecanism de potrivire între valorile individuale ale angajatului şi valorile organizaţionale ale angajatorului (Bright, 2008; Christensen şi Wright, 2011).

Christensen şi Wright (2011) au demonstrat că motivaţia serviciului public influenţează semnificativ acceptarea unui post în care angajatul să interacţioneze cu clienţii organizaţiei şi de asemenea un job în care logica serviciului să fie dominantă. În plus, aceiaşi autori au arătat că nivelul salarial tinde să aibă o influenţă mai scăzută în alegerea unui post in sectorul public decât în acceptarea unui post în sectorul privat. *Acestea reprezintă, în opinia noastră, argumente care ne permit să aplicăm teoria compatibilităţii angajat – organizaţie în contextul specific pe care ne propunem să îl analizăm, şi anume învăţământul preuniversitar din România.*

În primul rând, sistemul de învăţământ este prin excelenţă un furnizor de servicii, deci dominanţa logicii serviciilor în acest sector nu mai trebuie argumentată. În al doilea rând, prezenţa privată în acest domeniu este minimă: conform statisticilor oficiale, din aproximativ 2 milioane de elevi din învăţământul preuniversitar primar, gimnazial şi liceal, doar aproximativ 25.000 (sub 2%) sunt înscrişi la unităţi private[11]*. Aşadar, considerăm că aceste conceptele teoretice expuse anterior sunt aplicabile în domeniul investigat.*

Compatibilitatea dintre angajat şi postul ocupat, pe de o parte, precum şi compatibilitatea dintre angajat şi organizaţie reprezintă două aspecte care dobândesc importanţe diferite în situaţii diferite. Sekiguchi (2007) arată că organizaţiile caută persoane potrivite pentru anumite *posturi* în situaţiile în care adoptă o abordare tranzacţională în ceea ce priveşte capitalul uman vizat: angajaţii trebuie să îndeplinească sarcini şi atribuţii precise, bine determinate (de cele mai multe ori prin proceduri interne), neaşteptând de la angajaţi nimic în plus.

Organizaţiile se vor axa însă pe compatibilitatea dintre potenţialul angajat şi organizaţie în ansamblul său în cazul în care caută să îşi dezvolte capitalul uman. Această abordare se înscrie într-o optică relaţională, ce vizează raporturi mutual benefice pe termen lung între cele două părţi implicate. Aşteptările ambelor părţi se vor întinde dincolo de relaţia contractuală: sarcinile şi atribuţiile angajatului sunt de o aşa natură încât nu pot fi întotdeauna verbalizate şi stipulate în fişa postului, dar şi angajatul are aşteptări privind recompensarea suplimentară a rezultatelor care transcend fişa postului.

Morley (2007) arată că procesele de recrutare tind să acorde importanţă din ce în ce mai mare compatibilităţii dintre organizaţie şi angajat la nivel de personalitate şi valori, în detrimentul cunoştinţelor şi abilităţilor potenţialului angajat. Cercetările au arătat că această compatibilitate se poate concretiza în

[11] Conform datelor prezentate în *Raport privind starea învăţământului preuniversitar din România*, din anul 2011

rezultate maximale dacă sunt îndeplinite simultan patru condiţii (Morley, 2007; Kristoff, 1996):

- Angajatul posedă atribute similare celor organizaţionale şi celor ale celorlalţi angajaţi, ceea ce le va permite să conlucreze. Billsberry (2007) argumentează că, în alegerea locului de muncă, indivizii caută să identifice (şi se simt atraşi de) organizaţii cu care se identifică sau în care întâlnesc persoane cu care se identifică, la nivel de personalitate şi valori. Cronologic, aceasta este prima abordare în literatură a compatibilităţii angajat – organizaţie (Kristof-Brown ş.a., 2005);
- Angajatul posedă atribute complementare atributelor organizaţiei, rolul său fiind tocmai acela de a completa deficitul de la nivelul atributelor organizaţionale. Această condiţie reprezintă raţiunea organizaţiei în alegerea angajaţilor (Kristof-Brown ş.a., 2005);
- Organizaţia are nevoie şi manifestă cerere pentru atributele specifice angajatului;
- Angajatul găseşte în organizaţie elemente care să îi satisfacă dorinţele, nevoile şi preferinţele.

Aceste patru condiţii reprezintă în fapt patru abordări ale compatibilităţii angajat-organizaţie care se reflectă în literatură (Piasentin şi Chapman, 2006), dar care rareori au fost abordate integrativ, cercetările focalizându-se de regulă doar pe câte una (Kristoff, 1996). În ultimă instanţă, compatibilitatea angajat-organizaţie se referă la compatibilitatea generală dintre cerere şi ofertă; ceea ce cer şi ceea ce oferă fiecare dintre cele două părţi implicate (Kristoff, 1996).

Garavan (2007) este unul dintre puţinele studii longitudinale realizate în acest domeniu, dar prezintă marele avantaj că autorul a avut posibilitatea de a testa puterea de predicţie în timp (pe o perioadă de 6 ani) a modelului teoretic propus. Principalul rezultat empiric obţinut relevă rolul managementului şi a practicilor de resurse umane în selecţia noilor angajaţi, dar mai ales în anticiparea traiectoriei carierei acestora, în cadrul organizaţiei, pe termen mediu. Abordarea structurată şi sistematică a procesului de selecţie, pornind de la anticiparea nevoilor de resurse umane viitoare ale unei organizaţii s-a dovedit, în cazul cercetării mai sus citate, că generează rezultate viitoare ce sunt extrem de apropiate de aşteptările iniţiale.

Cele mai multe dintre studiile şi cercetările analizate au avut ca obiect proaspeţii absolvenţi ai unui program de formare, aflaţi în căutarea primului lor loc de muncă full-time (Billsberry, 2007; Garavan, 2007; Bright, 2008), iar aceasta pare a fi o trăsătură caracteristică, dar care a atras şi critici (după cum este menţionat în (Kristof-Brown ş.a., 2005)) asupra cercetărilor realizate pe subiectul compatibilităţii angajat-organizaţie. Argumentul principal este că acest context facilitează obţinerea unui eşantion suficient de mare pentru a putea produce semnificaţie statistică (Garavan, 2007). Aceste studii s-au concentrat pe mecanismul prin care indivizii îşi aleg angajatorii, respectiv prin care angajatorii îşi aleg angajaţii.

O altă serie de cercetări efectuate asupra referenţialului bibliografic, a urmărit identificarea unor studii ce au vizat consecinţele compatibilităţii dintre angajat - organizaţie asupra relaţiei angajat - organizaţie. Astfel, Kristoff-Brown ş.a. (2005) realizează o meta-analiză a acestor studii arătând că există o relaţie pozitivă, semnificativă statistic între compatibilitatea angajat-organizaţie, angajat-post şi satisfacţia angajatului. Cu toate acestea, Wheeler ş.a. (2007) arată că, în general, cercetările au ignorat consecinţele unui nivel redus de satisfacţie indus de un nivel scăzut al compatibilităţii angajat-organizaţie. Young şi Hurlic (2007) şi Wheeler ş.a.

(2007) încearcă să umple această lacună din cercetare. Wheeler ş.a. (2007) îşi concentrează cercetarea asupra intenţiei de părăsire a locului de muncă de către angajaţii nesatisfăcuţi, arătând că angajaţii care nu se consideră potriviţi pentru organizaţie vor părăsi organizaţia doar dacă consideră că există alte oportunităţi viabile de angajare.

Young şi Hurlic (2007) extind şi nuanţează această temă de cercetare, arătând că la nivel teoretic insatisfacţia poate fi cauzată fie de incompatibilitate cu postul, fie de incompatibilitate cu organizaţia. În funcţie de caz, angajatul nesatisfăcut are la dispoziţie un set de diferite de alternative, el putând alege să urmeze o altă carieră în cadrul aceleiaşi organizaţii. De menţionat este faptul că cercetarea prezentată în (Young şi Hurlic, 2007) este validată (de observaţiile şi experienţa cercetătorilor) doar la nivel teoretic, neexistând o validare empirică a modelului propus.

Compatibilitatea angajat – organizaţie s-a dovedit a nu fi un predictor puternic al performanţei individuale a angajaţilor, deşi, teoretic, această legătură ar trebui să existe. Morley (2007) arată că în literatura de specialitate nu există un acord referitor la aceste rezultate mixte. În încercarea de a explica această lacună de cunoaştere, ne propunem să analizăm potenţialul efect mediator al satisfacţiei angajatului în susţinerea compatibilităţii angajat – organizaţie. Morley (2007) discută şi problematica rolului funcţiunii resurse umane în cadrul organizaţiei, argumentând că aceasta este cea care ar trebui să asigure compatibilitatea angajat - organizaţi, prin procesele de selecţie şi evaluare a performanţelor, precum şi prin sistemele de remunerare şi recompensare a performanţelor.

3.3 Evaluarea performanţelor resurselor umane

Evaluarea performanţelor personalului dintr-o organizaţie este una din activităţile de bază ale managementului resurselor umane; această activitate permite determinarea gradului în care angajaţii îndeplinesc eficient sarcinile şi se achită corect şi complet de responsabilităţile care le-au fost atribuite.

Măsurarea performanţei resurselor umane reprezintă un aspect important în managementul resurselor umane deoarece *permite identificarea şi recompensarea angajaţilor performanţi* precum şi sancţionarea celor care nu reuşesc să îndeplinească obiectivele stabilite. În acest context, Huţu şi Avasilcăi (2011) prezintă o serie de elemente care au impact asupra proiectării sistemelor de evaluare a performanţei resursei umane. Aşadar, organizaţiile ar trebui să creeze unui climat organizaţional deschis care să contribuie la îmbunătăţirea fluxului de relaţii interpersonale şi inter-departamentale.

Un alt aspect important în cadrul oricărei organizaţii este cel legat de *investigarea cauzelor care conduc la fluctuaţia de personal* şi conceperea, respectiv implementarea unor metode de reducere a acestor fluctuaţii. De asemenea, un element critic al sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor este reprezentat de feedback-ul din partea angajaţilor cu privire la executarea sarcinilor de lucru şi nivelul de performanţă atins.

Valoarea critică care trebuie inclusă în cadrul sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor este *orientarea spre clienţii interni şi externi*. Cunoaşterea nevoilor celor două tipuri de clienţi, precum şi asigurarea conexiunii dintre misiunea organizaţiei şi nevoile clienţilor, se constituie într-un fundament pentru sistemul de evaluare a performanţei resurselor umane. *Managementul conflictelor* din cadrul organizaţiei reprezintă un alt aspect esenţial care contribuie la implementarea

eficientă a sistemelor de evaluarea a performanţei angajaţilor. De asemenea, organizaţiile care doresc să implementeze un sistem de evaluare a performanţei resurselor umane trebuie să se asigure că utilizează un sistem de recompense echitabil şi că recunosc succesul individual, respectiv colectiv al resurselor umane.

În mod general, prin evaluarea resursei umane se stabileşte măsura în care acestea îşi îndeplinesc sarcinile profesionale, raportat la aşteptările managementului organizaţiei. În particular, raportat contextului de cercetare aferent tezei de doctorat, prin evaluare se stabileşte în ce măsură activitatea şi rezultatele cadrelor didactice corespund cu aşteptările conducerii instituţiei, ale autorităţilor şcolare, ale familiilor elevilor şi ale elevilor înşişi.

Există mai multe motive pentru care organizaţiile desfăşoară proceduri de evaluare (Gherguţ, 2007):

- Să identifice nivelul actual al performanţei în activitatea desfăşurată de un individ;
- Să identifice punctele tari şi slabe ale unui angajat;
- Să asigure recompensarea corectă a postului;
- Să ajute angajaţii să-şi îmbunătăţească performanţa în activitatea profesională;
- Să asigure baza recompensării angajaţilor în relaţie cu contribuţia lor la atingerea scopurilor organizaţiei;
- Să motiveze membrii organizaţiei;
- Să identifice nevoile de instruire şi perfecţionare profesională;
- Să identifice performanţele potenţiale ale membrilor organizaţiei (în scopul promovării sau transferului);
- Să asigure informaţia necesară pentru planificarea succesivă a activităţilor organizaţiei;
- Să faciliteze autocunoaşterea şi conştientizarea calităţilor şi competenţelor personale şi profesionale;
- Să creeze un climat de încredere reciprocă între manager şi angajaţi;
- Să încurajeze responsabilitatea.

Potrivit Abrudan (2011) organizaţiile ce doresc să obţină performanţe se deosebesc de celelalte, în principal, prin abordarea resurselor umane ca resurse strategice. Oamenii au devenit azi cheia atingerii performanţei din organizaţii.

Din punct de vedere normativ, organizaţiile constau într-un ansamblu coerent de reguli sau norme care definesc structura de bază a ordinii sociale, respectiv modelele recurente de comportare sau acţiune şi de relaţionare socială. În acest sens, regulile pot fi formale sau informale. Cele formale sunt incluse în legi sau prevederi (statute, regulamente) juridice. Cele informale iau forma tradiţiilor, convenţiilor, codurilor de conduită, ritualurilor etc., putând fi scrise sau nescrise, implicite sau explicite. Atât regulile formale, cât şi cele informale pot fi asociate cu o anumită ideologie, ca formă sistematică de reglementare în care se specific raporturile trăite ale omului cu lumea (Gherguţ, 2007).

Ideologiile sunt saturate de mesaje interpretative ale raporturilor reale sau posibile, fiind orientate către un trecut ce trebuie actualizat (ideologii paseiste) sau către un viitor cu o înaltă dezirabilitate (ideologii utopice) sau către un realism pragmatic al acţiunilor eficiente şi bine făcute, fără proiecţii specifice într-un trecut sau într-un viitor nedeterminat. Fie că sunt, fie că nu sunt asociate cu ideologii, regulile instituţionale sunt încorporate sau iau forma expresivă a atitudinilor, valorilor. Regulile instituţionale se află în corespondenţă cu anumite valori şi se

exprimă interacţiona nu numai prin acţiuni sau comportamente, ci şi prin atitudini specifice. Se poate imagina în acest sens o matrice instituţională cu două etaje corelate: nivelul normativ şi nivelul expresiv. Nivelul normativ este format din regulile formale (de tip juridic, de tip moral), acoperind diferenţierea sectorială a societăţii. Legile juridice, deontologia profesională sunt reprezentative în acest sens (Durkheim, 1997).

Regulile formale sunt, pe de altă parte, complementare cu constrângeri informale, care sunt tradiţii culturale perpetuate atâta vreme cât sunt recompensate de beneficii comportamentale (relaţionale), valorice, economice etc.

În prezent, strategiile privind capitalul uman, managementul talentului şi dezvoltarea leadership-ului au devenit cele mai importante activităţi ale departamentelor de resurse umane. Ne îndreptăm spre o eră a libertăţii umane, a responsabilităţii şi inteligenţei. Se recunoaşte tot mai mult şi mai des trecerea de la un management practicat în organizaţii de tip piramidal, la un management dinamic, partajat, al muncii în echipă, al organizaţiilor orizontale. Astfel, se poate afirma că ierarhia activităţilor din domeniul resurselor umane a suferit schimbări majore şi asistăm la stabilirea unor noi priorităţi în domeniu.

Managerilor de resurse umane le revine sarcina de a identifica acei angajaţi performeri cu capacităţi inovative, competenţe, responsabilităţi, talent, o puternică motivaţie pentru succes şi capacitate de învăţare continuă.

Focalizarea concepţiei manageriale pe resursa umană reprezintă o soluţie posibilă de realizare a performanţelor, indiferent de domeniu de activitate. Fără prezenţa efectivă a oamenilor care ştiu **ce, când şi cum** trebuie făcut, ar fi imposibil ca organizaţiile să-şi atingă obiectivele.

Dacă până nu demult interesul managerilor se concentra asupra aspectelor „tehnice", obţinerea de noi pieţe, realizarea unui profit cât mai mare, introducerea noilor tehnologii, restructurarea activităţii, de cele mai multe ori, pierzând din vedere aspectul „uman" al activităţii din organizaţiile lor, în prezent, activitatea de resurse umane a devenit extrem de importantă pentru a asigura organizaţiilor, angajaţi valoroşi care să contribuie la realizarea obiectivelor acestora (Abrudan, 2011).

Astăzi, organizaţiile ce doresc să obţină performanţe se deosebesc de celelalte prin calitatea resurselor umane, resurse devenite strategice întrucât oamenii sunt unici în ceea ce priveşte potenţialul lor de creştere şi dezvoltare, în capacitatea lor de a-şi cunoaşte şi învinge propriile limite.

Mecanismele economiei de piaţă impun practicarea unui management performant la toate nivelurile, iar aceasta nu se poate realiza fără resurse umane competente, puternic motivate pentru performanţă. În contextul actual, caracterizat prin schimbări foarte rapide, resursa umană a devenit elementul central, activ şi coordonator al tuturor activităţilor din cadrul oricărei organizaţii.

Practica demonstrează că în orice organizaţie de succes, resursele umane reprezintă nucleul în jurul cărora gravitează toate celelalte resurse (materiale, financiare, informaţionale), iar problemele privind recrutarea, selecţia, instruirea, perfecţionarea, evaluarea, recompensarea şi motivarea au devenit principalele direcţii de cercetare a managementului resurselor umane a oricărei organizaţii. Organizaţiile există deoarece oamenii au capacităţi fizice şi intelectuale variate, dar şi capacitatea de a dezvolta organizaţia. Prin urmare, organizaţiile implică oameni şi totodată depind de efortul oamenilor. Esenţa oricărei organizaţii este efortul uman, iar eficienţa şi eficacitatea acesteia sunt influenţate, în mare măsură, de comportamentul oamenilor în cadrul organizaţiei.

Resursele umane reprezintă una din cele mai importante investiţii ale organizaţiei. Organizaţiile cheltuiesc sume importante cu angajaţii lor, dar investiţia în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură de a garanta supravieţuirea unei organizaţii sau de a asigura competitivitatea şi viitorul acesteia.

Resursele umane sunt singurele resurse inepuizabile de creativitate, de soluţii şi idei noi, originale şi valoroase. Oamenii deţin potenţialul necesar pentru a crea bunuri materiale şi spirituale de valoare superioară, care să satisfacă cerinţe noi sau să răspundă mai bine unor cerinţe vechi. Oamenii proiectează şi realizează bunuri şi servicii, controlează calitatea, alocă resurse, iau decizii şi stabilesc sau elaborează, mai presus de toate, obiective şi strategii.

Încercând să depăşească unele dificultăţi inerente definirii conceptului de management al resurselor umane, numeroşi specialişti în domeniu au identificat importante diferenţe între abordarea angajaţilor ca personal sau ca resursă umană a organizaţiei.

3.3.1 Evaluarea personalului didactic la nivel de unitate de învăţământ

Evaluarea se focalizează asupra progreselor înregistrate, vizând deopotrivă şi ceea ce trebuie făcut pentru îmbunătăţirea continuă a rezultatelor. Având ca scop fluidizarea comunicării dintre manageri şi salariaţi, activitatea de evaluare oferă ambelor părţi (manager, salariat) o mai bună înţelegere a sarcinilor ce trebuiesc îndeplinite, a criteriilor de apreciere a rezultatelor, a obiectivelor şi a procesului prin care cel evaluat beneficiază de efectele rezultatelor obţinute.

Evaluarea performanţelor resurselor umane presupune trei activităţi distincte: evaluarea rezultatelor, evaluarea comportamentului şi evaluarea competenţei profesionale.

Dacă evaluarea rezultatelor presupune aprecierea temei în care angajaţii îşi îndeplinesc într-o anumită perioadă de timp atribuţiile, sarcinile aferente posturilor pe care le ocupă, iar evaluarea comportamentului se referă la aprecierea atitudinilor angajaţilor din punct de vedere al interesului pentru creşterea competenţei profesionale şi bunul mers al firmei, evaluarea competenţei profesionale constă în aprecierea potenţialului profesional şi a nevoilor de instruire a angajaţilor.

Necesitatea evaluării performanţelor angajaţilor provine din dorinţa managerilor de a fundamenta deciziile în domeniul resurselor umane, mai precis:

- pentru a identifica nivelul performanţei în muncă a unui angajat;
- pentru a afla care sunt punctele tari şi slabe ale unui angajat;
- pentru a permite angajaţilor să-şi îmbunătăţească performanţele;
- pentru a-i motiva pe angajaţi spre noi performanţe;
- pentru a-i recompensa echitabil, pe baza contribuţiei aduse de fiecare la realizarea obiectivelor organizaţiei.

Evaluarea performanţelor se poate realiza de către: manageri (indiferent dacă sunt manageri de top, sau de mijloc ori de primă linie), subalterni, angajaţii cu statusuri egale, angajatul însuşi şi evaluatori externi.

La baza evaluării performanţelor angajaţilor stau mai multe ***criterii de evaluare*** şi ***standarde de performanţă.*** Dacă criteriile de evaluare vizează fie rezultatele şi evenimentele trecute care au fost obţinute sau care s-au întâmplat, fie

potenţialul de viitor, standardele de performanţă permit evidenţierea gradului în care au fost îndeplinite activităţile de către fiecare individ din organizaţie.

Alegerea criteriilor de evaluare a performanţelor resurselor umane presupune identificarea prealabilă a celor mai relevante caracteristici de personalitate, responsabilităţi şi tipuri de activităţi specifice fiecărui post (Gliga, 2002). Dintre criteriile de performanţă se pot menţiona: caracteristicile personale; orientarea spre excelenţă; preocuparea pentru interesul general al organizaţiei; adaptabilitate la post etc.

Criteriile de performanţă pentru evaluare cadrelor didactice din învăţământul preuniversitar sunt stabilite în temeiul Legii învăţământului. Pentru obţinerea unor rezultate obiective, criteriile de evaluare trebuie:

- să fie clare (pentru a putea fi înţelese de evaluatori şi evaluaţi);
- să poată fi cuantificabile (pentru ca rezultatele să nu poată fi contestate);
- numărul lor să fie redus;
- să fie aplicabile tuturor subiecţilor.

Standardele de performanţă stabilesc ce trebuie să facă o persoană şi cât de bine. Standardele de performanţă se exprimă prin calificative. În general sunt folosite cinci calificative. Semnificaţia fiecărui calificativ folosit în evaluare este următoarea:

- FOARTE BUN (FB) = persoana îndeplineşte foarte bine sarcinile repartizate şi are cunoştinţe de excepţie.
- BUN (B) = performanţa se situează în limitele superioare ale standardelor, comparativ cu ceilalţi salariaţi.
- SATISFĂCĂTOR (M) = performanţa este la nivelul minim al standardelor sau puţin deasupra lor. Acesta este nivelul minim acceptabil al performanţelor ce trebuie atinse.
- SLAB (S) = performanţa este sub limita minimă a standardului, existând posibilitatea îmbunătăţirii performanţelor într-un viitor apropiat.
- FOARTE SLAB (FS) = performanţa este cu mult sub standard. În acest caz, se pune în mod serios problema, dacă persoana respectivă se mai poate corija şi dacă mai poate fi menţinută pe post.

Potrivit lui Huţu şi Avasilicăi (2011), există mai multe ***categorii de evaluatori ai performanţei resurselor umane***. Datorită complexităţii sarcinilor de lucru care-i revin unui angajat, se recomandă utilizarea, simultană sau alternativă, a mai multor categorii de evaluatori. Prima categorie de evaluatori este reprezentată de şeful direct, care de cele mai multe ori realizează o evaluare superficială care trebuie să fie completată de un superior al şefului direct care să aducă un plus de obiectivitate şi o perspectivă mai largă asupra performanţei angajatului evaluat.

O altă categorie de evaluatori poate fi reprezentată chiar de angajat prin realizarea unei auto-evaluări. Auto-evaluarea se face, în general, cu ajutorul unui formular tip şi prezintă o serie de beneficii. Astfel, auto-evaluarea este benefică din punct de vedere al implicării angajatului în procesul de evaluare. De asemenea, această metodă permite angajatului să-şi identifice şi să-şi examineze punctele tari şi slabe şi conduce astfel la identificarea factorilor care au împiedicat realizarea standardelor de performanţă prevăzute. Cu toate acestea, datorită gradului ridicat de subiectivitate cu care se realizează auto-evaluarea se recomandă utilizarea acesteia pentru scopuri care vizează dezvoltarea şi nu pentru adoptarea unor decizii

administrative. Huţu şi Avasilicăi (2011) consideră că utilizarea auto-evaluării în conjuncţie cu alte surse de evaluare, reprezintă o sursă valoroasă de informaţii.

Ce-a de-a treia categorie de evaluatori este reprezentată de subordonaţi. Acest tip de evaluarea presupune evaluarea performanţei unui şef de către subordonaţii săi. În cadrul acestui tip de evaluarea, subordonaţii trebuie să aibă în vedere câteva element atunci când îşi evaluează şefii: leadership-ul, delegarea de autoritate, interesul manifestat faţă de subordonaţi, coordonarea eforturilor membrilor echipei din subordinea sa, etc.

Colegii reprezintă cea de-a patra categorie de evaluatori. Evaluarea din partea colegilor se realizează, în general, pe baza unui formular standard. Acest tip de evaluare este valoroasă deoarece oferă informaţii mai realiste, mai corecte şi mai valide comparativ cu cele ale şefului direct. O extensie a acestei metode este evaluarea echipei care are la bază principiile Managementului Calităţii Totale. Faptul că subiectul evaluării este echipa şi nu individul încurajează efortul colectiv şi contribuie la creşterea coeziunii echipei supuse evaluării.

Ultima categorie de evaluatori ai performanţei este reprezentată de clienţi. Acestea pot fi reprezentaţi atât de clienţii interni, cât şi de cei externi. Informaţiile parvenite de la clienţi sunt valoroase şi pot fi utilizate pentru a concepe pachete salariale atractive.

Evaluarea personalului didactic la nivel de unitate de învăţământ preuniversitar se face anual, conform fişei de evaluare elaborate de Ministerul Educaţiei Naţionale. Fişa de evaluare, corelată cu fişa individuală a postului, se notează prin punctaj de la 1 la 100, iar procedura de evaluare se declanşează prin autoevaluare, consemnată în fişa individuală a postului.

Pentru personalul didactic de predare, fişa de evaluare, vizată de către şeful de catedră sau de către responsabilul comisiei metodice şi de către directorul unităţii şcolare, este analizată în Consiliul de Administraţie, care, în prezenţa persoanei în cauză, decide asupra punctajului final.

În fişa de evaluare se punctează şi activităţile realizate în afara fişei individuale a postului în domeniul învăţământului, precum şi alte activităţi solicitate de conducerea unităţii sau de organele ierarhic superioare. Fişa de evaluare constituie un document de bază pentru stabilirea drepturilor salariale, pentru promovare şi accesul la programele de perfecţionare. Astfel, evaluarea cadrelor didactice nu mai este o activitate care intră strict numai în competenţa directorului. Ea îl priveşte deopotrivă pe directorul – evaluator cât şi pe cel evaluat, care acum trebuie să participe conştient la aprecierea activităţii sale, prin autoevaluare. Încă de la începutul anului şcolar, fişa de evaluare este înmânată fiecărui membru al colectivului.

Competenţe urmărite în cadrul fişei de evaluare a cadrului didactic:

1. Competenţe comunicaţionale (comunicare cadru didactic-elev, între cadre didactice, cu părinţii). Indicatori de performanţă sunt: selectarea modalităţilor de comunicare în funcţie de conţinutul informaţiei, particularităţile de vârstă şi individuale ale copiilor, respectarea diversităţii culturale a acestora; stabilirea unor situaţii de comunicare care să faciliteze schimbul de informaţii cadru didactic-elev, elev-elev, cooperarea şi interacţionarea eficientă; colaborarea cu celelalte cadre didactice; comunicarea permanenta cu alte cadre didactice care desfăşoară activităţi la aceeaşi grupă (opţionale, extracurriculare) pentru a obţine informaţii relevante despre evoluţia elevilor; prelucrarea şi corelarea informaţiilor obţinute pentru a determina o apreciere obiectivă a elevilor; informarea periodică a familiei copilului cu

privire la progresul acestuia, comportamentul social etc.; descoperirea cauzelor unor comportamente ale copiilor şi identificarea modalităţilor de soluţionare a acestora; îndrumarea familiei către persoane/ instituţii specializate şi autorizate pentru consiliere şi desfăşurarea unor cursuri cu părinţii (în calitate de instructor autorizat).

2. Competenţe proiective (planificarea şi proiectarea activităţilor de învăţare, de curriculum opţional şi extraşcolar). Indicatorii de performanţă se referă la: cunoaşterea, respectarea şi aplicarea personalizată a curriculei naţionale, corespunzător specificului grupei de copii; selectarea materialelor auxiliare în conformitate cu legislaţia în vigoare şi utilizarea lor conform capacităţilor de învăţare ale copiilor; analizarea resurselor materiale şi umane de care dispune unitatea de învăţământ, precum şi a intereselor copiilor în vederea stabilirii ofertei de curriculum opţional; selectarea activităţilor de învăţare cu caracter formativ; proiectarea curriculum-ului pentru activităţi extraşcolare.

3. Competenţe manageriale (coordonarea colectivului de preşcolari, asigurarea materialului didactic, organizarea mediului educaţional). Indicatorii de performanţă se referă la: identificarea mijloacelor de învăţământ, a materialului didactic şi a auxiliarelor didactice adecvate particularităţilor de vârstă ale copiilor, nivelului de dezvoltare intelectuală şi conţinuturilor activităţilor planificate; amenajarea mediului educaţional în conformitate cu tipul de activitate desfăşurată astfel încât să ofere posibilităţi multiple de desfăşurare eficientă a activităţilor; valorizarea eforturilor tuturor copiilor prin expunerea lucrărilor realizate, prin amenajarea colţului tematic al grupei, prin marcarea diferitelor evenimente (istorice, religioase etc.); stimularea copiilor în vederea participării acestora la propria lor formare şi dezvoltare; individualizarea activităţii cu copiii.

4. Competenţe evaluative (elaborarea şi utilizarea instrumentelor de evaluare şi înregistrarea rezultatelor). Indicatorii de performanţă se referă la: elaborarea unor instrumente alternative de evaluare, adecvate atât conţinutului, cât şi obiectivelor propuse; înregistrarea periodică în caietul de observaţii asupra copiilor, a aprecierii juste a performanţelor acestora; revizuirea periodică a planificării calendaristice sau săptămânale şi ajustarea acesteia ţinând cont de rezultatele evaluărilor iniţiale, continue sau sumative; identificarea măsurilor ameliorative pentru copiii cu dificultăţi de învăţare şi a măsurilor de dezvoltare pentru copiii cu performanţe.

5. Competenţe de dezvoltare (participarea la activităţi de perfecţionare). Indicatorii de performanţă se referă la: identificarea necesarului propriu de formare, în funcţie de dinamica informaţiei din domeniu; manifestarea unui interes constant pentru activităţi care conduc la propria dezvoltare, atât în plan profesional cât şi în plan personal; aplicarea, în activitatea didactică, a informaţiilor obţinute în cadrul întâlnirilor metodice, a cursurilor de formare sau prin studiu individual.

Evaluarea competenţelor înregistrate în fişe este un ansamblu de activităţi grupate în trei etape (Management şcolar, 2006) după cum este prezentat în Fig. 3.1.

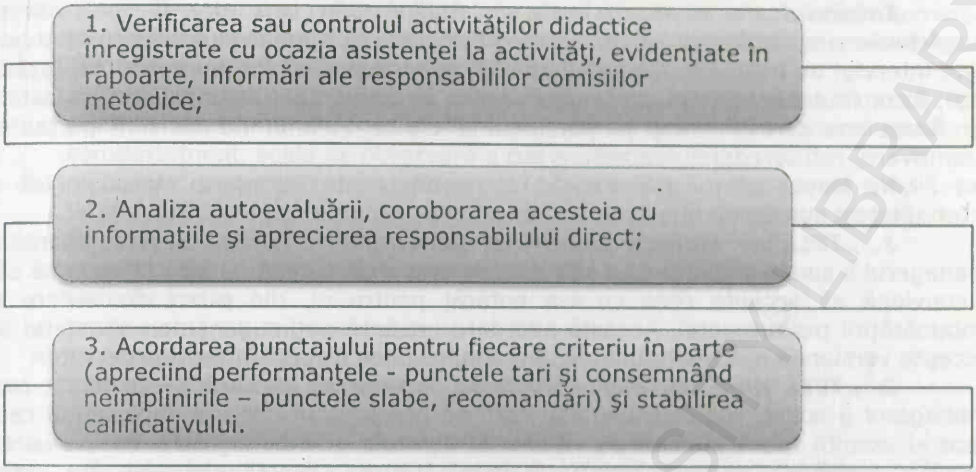


Fig. 3.1 Activităţi de evaluare a competenţelor înregistrate în fişele de evaluare

Evaluarea performanţei personalului, care joacă un rol semnificativ, din perspectiva performanţei organizaţionale, implică măsurarea performanţei individuale sau de grup în scopul ameliorării lor. De aceea, evaluarea performanţelor cadrelor didactice nu trebuie limitată la măsurarea performanţelor anterioare, ci şi la estimarea performanţelor viitoare, mai ales în cazul în care sunt urmărite obiective referitoare la formarea şi dezvoltarea personalului (Stanciu ş.a., 2003).

Concluziile demersurilor cu caracter evaluativ pot avea o semnificaţie deosebită în contextul elaborării şi aplicării unor proiecte care vizează construirea carierei profesionale.

3.3.2 Metode de evaluare a resurselor umane

Dintre cele mai întâlnite metode de evaluare a performanţelor resurselor umane se pot menţiona: metodele descriptive (eseul, incidentul critic), grila de evaluare, metoda comparativă, feedback-ul de 360 de grade, teste de personalitate şi interviul de evaluare.

Eseul este acea formă de evaluare liberă prin care managerul descrie performanţele fiecărui angajat. Principalul dezavantaj al acestei metode de evaluare constă în faptul că o evaluare de calitate a performanţelor depinde de abilitatea managerului de a sesiza elementele esenţiale.

Incidentul critic este o altă metodă descriptivă folosită în evaluarea performanţelor salariaţilor, ce constă în monitorizarea incidentelor comportamentale pozitive şi negative ale angajaţilor. Metoda permite o evaluare relevantă a performanţelor numai dacă incidentele critice sunt astfel definite încât să nu fie posibile aprecieri arbitrare. Mai mult, această metodă presupune un consum mare de timp şi, de obicei, are efecte negative pe plan psihologic, generând teamă şi suspiciuni.

Interviul de evaluare este un mijloc prin care pot fi contracarate suspiciunile angajaţilor cu privire la modul în care le sunt evaluate performanţele este interviul de evaluare. Ce este interviul de evaluare? O întâlnire oficială, faţă în faţă, între titularul postului şi managerul său, în cursul căreia sunt discutate datele din formularul de evaluare şi pe parcursul căreia se iau anumite decizii importante: promovare, retrogradare, concediere etc.

N. Mayer afirmă că există trei variante de abordare metodologică a interviului de evaluare:

1. „TELL" – Metoda „spune şi convinge" - Potrivit acestei abordări, managerul îi spune subalternului său cum se descurcă în ceea ce face şi încearcă să-l convingă să accepte ceea ce s-a hotărât pentru el, din punct de vedere al îmbunătăţirii performanţei. Această abordare prezintă puţine şanse ca angajatul să accepte versiunea managerului în legătură cu ceea ce trebuie întreprins pe viitor.

2. „TELL and LISTEN" – Metoda „spune şi ascultă" - În acest caz, managerul îi spune subalternului său cum se descurcă în ceea ce face, după care tace şi ascultă atent punctul de vedere al acestuia atât în legătură cu evaluarea propriu – zisă cât şi cu măsurile de îmbunătăţire. Această abordare are realul avantaj de a-i prezenta angajatului modul în care evoluează, mergând apoi şi mai departe prin a-l implica în găsirea de soluţii viabile pentru ambele părţi: individ şi organizaţie.

3. „PROBLEM SOLVING" – Metoda "rezolvării problemei" - Conform acestei metode, rezolvarea problemei revine deopotrivă managerului şi subalternului care trebuie să găsească împreună soluţii la problemele cu care se confruntă. În această situaţie, managerul coboară de pe piedestalul său şi tratează problemele de pe poziţia de egalitate cu subalternii săi. Această abordare este considerată o bază ideală de evaluare, în cadrul căreia managerul abordează problemele de pe picior de egalitate cu subalternul în vederea identificării celor mai bune soluţii. Această abordare se apropie în mare măsură de rolul de mentor.

Pentru ca interviul de evaluare să se desfăşoare în bune condiţiuni trebuie respectate câteva reguli simple dar extrem de eficiente:

- Scopul evaluării – găsirea de soluţii care să ducă la îmbunătăţirea performanţelor şi nu la pedepsirea angajatului pentru insuccesul înregistrat;
- Ambianţa din timpul interviului – să fie relaxantă;
- Discuţiile trebuie orientate spre probleme şi nu spre eşecuri;
- Performanţele sunt evaluate, nu persoanele!
- Intervievaţii trebuie trataţi cu respect;
- Discuţiile trebuie orientate spre fapte şi nu spre declaraţii de intenţii sau ipoteze;
- În finalul interviului se fac precizări privind acţiunile ce trebuie întreprinse pentru creşterea performanţelor, responsabilităţile ce-i revin intervievatului, sarcinile etc.

După cum s-a menţionat anterior, metodele şi tehnicile de evaluare a performanţelor în muncă sunt numeroase, iar evoluţia acestora a înregistrat o dezvoltare continuă. Aprecierea rezultatelor evaluărilor, în diferite domenii de activitate, este realizată, adesea, prin aprobare iar, alteori, acordându-se tradiţionalele note din sistemul şcolar sau diferite calificative (Burdus şi Căprărescu, 1999).

În realitate, metodele şi tehnicile de apreciere, de notare sau de evaluare a performanţelor sunt mult mai diversificate, iar calitatea evaluărilor, ca urmare a

utilizării acestora, tot mai ridicată. Astfel, teoria şi practica managerială în domeniul resurselor umane evidenţiază numeroase încercări de clasificare a metodelor şi tehnicilor de evaluare a performanţelor (Pitariu, 1994):

- scalele de evaluare: scale de evaluare grafice, scale de evaluare cu paşi multipli, scala standardizată, scala pe puncte, scale de evaluare axate pe comportament, scale de observare a comportamentului;
- metodele comparative de evaluare a performanţei: compararea simplă sau ierarhizarea, compararea pe perechi, compararea prin distribuţie forţată;
- tehnica incidentelor critice;
- metoda listelor de verificare sau de control;
- eseurile scrise;
- analiza unui anumit domeniu;
- testele de aptitudini, de personalitate sau de performanţă;
- managementul prin obiective sau evaluarea prin rezultate.

Scalele de evaluare

Scalele de evaluare sunt considerate drept unele dintre cele mai vechi şi mai cunoscute metode de apreciere a oamenilor sau de evaluare a performanţelor acestora. În cazul folosirii unei asemenea metode, sarcina principală a evaluatorului sau a managerului este de a estima gradul în care un individ, în general, sau un angajat, în special, posedă sau nu o anumită calitate sau dimensiune profesională.

Principiul de bază al acestei metode constă în evaluarea angajaţilor separat, în raport cu fiecare caracteristică profesională sau factor de performanţă dintr-un set de factori, sau caracteristici specifice unei anumite profesii, sau unui anumit post, ca de exemplu, cantitatea muncii; calitatea muncii; pregătirea profesională sau nivelul de cunoştinţe; iniţiativa; comportamentul în muncă; disciplina muncii sau prezenţa la lucru (absenţe şi întârzieri) etc. Prin urmare, elaborarea scalelor de evaluare implică, în primul rând, stabilirea caracteristicilor, dimensiunilor sau variabilelor care descriu performanţa unei activităţi, deoarece adesea, ceea ce reprezintă o variabilă de performanţă într-o profesie, pentru altă profesie nu are o importanţă deosebită (Pitariu, 1994).

Indiferent de forma pe care o iau, scalele de evaluare se bazează pe atribuirea de calificative conform unor standarde de performanţă, care reprezintă de fapt, nivelul dorit al performanţelor.

Scalele de evaluare grafice

Metoda, aşa cum am precizat este foarte răspândită şi are cea mai largă aplicabilitate datorită simplităţii ei, precum şi datorită faptului că scalele de evaluare grafice sunt relativ uşor de conceput şi de folosit, necesită puţin timp pentru a fie elaborate şi permit analiza şi compararea performanţelor diferiţilor angajaţi. Scalele de evaluare în formă grafică reprezintă cea mai folosită metodă de apreciere pentru funcţiile de birou şi au fost introduse de D. G. Paterson în 1922, fiind larg utilizate în experimentele de psihologie generală. Aceste scale se caracterizează prin două elemente dintre ele este faptul că evaluatorul nu este antrenat în judecăţi cantitative iar al doilea element îl reprezintă faptul că evaluatorul nu are posibilitatea să facă o discriminare atât de fină cât doreşte el.

Aceste scale constau în atribuirea de etichete calităţilor evaluate, scurte definiţii ale acestor etichetări şi linii continue pe care sunt trecute un anumit număr de adjective sau simple cifre. În mod normal, numărul de diviziuni ale unei scale diferă în limite destul de mari, dar întotdeauna „media" ocupă locul central. Astfel, pentru o discriminare mai precisă se utilizează mai multe diviziuni, care să nuanţeze

mai bine însuşirea evaluată; se pare însă că deşi numărul optim de diviziuni ale unei scale este de cinci, unii cercetători consideră că numărul maxim de diviziuni ale unei scale nu trebuie să depăşească nouă.

O serie de factori influenţează aprecierea de performanţe ale angajaţilor. Aceştia se referă la calitatea muncii, volumul de muncă, încrederea în persoana respectivă, spiritul de iniţiativă,competenţă, scrupulozitate. Însă unele instituţii folosesc în evaluare formulare simple cuprinzând factorii menţionaţi, urmaţi de o scală de evaluare în formă grafică. Acestea conţin puncte care exprimă repartizarea scorurilor (de la cinci pentru foarte bun, la 1 pentru slab sau nesatisfăcător). Scorul total pentru fiecare angajat se calculează prin însumarea punctelor acordate.

De asemenea, angajaţii pot fi evaluaţi pe baza mai multor caracteristici ale performanţei, caracteristici care la rândul lor au la bază analiza sistematică a posturilor. Metoda grafică de apreciere are numeroase avantaje: este relativ uşor de elaborate şi de folosit; poate include evaluarea mai multor caracteristici; scorurile angajaţilor pot fi comparate; este o metodă acceptată de cei evaluaţi; dacă este corect elaborată poate fi la fel de eficientă ca metodele complexe. Totuşi metoda are şi dezavantaje, fiind de multe ori criticată pentru că nu previne comiterea erorilor de evaluare; nu sunt suficient de precis definite gradele de performanţă ale fiecărei caracteristici; efectul de halo (tendinţa de a acorda unei persoane calificative mari sau mici la toţi factorii pe baza unei păreri generale despre persoana evaluată). De asemenea, calificativele verbale sau descriptive folosite pe scala de evaluare pot avea înţelesuri sau semnificaţii diferite pentru anumiţi evaluatori sau manageri. Deci, este posibil ca gradaţia scalei de evaluare să nu fie bine proiectată.

Scalele de evaluare cu paşi multipli

Scala de evaluare cu paşi multipli constă în alcătuirea unei liste de atribute, fiecare fiind detaliat prin câteva grade, de obicei de la cinci la nouă. De la caz la caz, în funcţie de particularităţile locului de muncă, se pot construi liste de dimensiuni mai mari sau mai mici. Indicat la construcţia acestor scale este să se adopte o procedură de proiectare care să utilizeze un grup de experţi. Astfel, se selectează un grup de experţi care să formuleze setul de itemi care vor face obiectul evaluării, itemi care nu trebuie să fie dimensiuni comportamentale. De multe ori, sunt folosiţi factori cum ar fi cantitatea muncii, calitatea muncii, disciplina, iniţiativa, cooperarea, capacitatea de conducere, cunoştinţele profesionale, iar itemii vor reflecta condiţiile care vor conduce la atingerea obiectivelor organizaţiei. Odată ce itemii sunt stabiliţi, se procedează la descrierea succintă a fiecărei trepte pe care se face evaluarea.

Eficienţa aprecierii personalului cu ajutorul scalelor cu paşi multipli depinde de gradul de implicare al evaluatorilor în construcţia lor, adică de structura grupului de experţi. Chiar dacă utilizarea scalelor de evaluare se face pe scară largă, cercetările au scos la iveală multe deficienţe ale acestora. Atunci când mai mulţi evaluatori completează pentru aceeaşi persoană o fişă de evaluare, s-a observat că discordanţele în apreciere sunt totuşi destul de mari, iar fidelitatea scalelor de evaluare este, deci, adesea prea mică. O cauză frecventă a impreciziei evaluărilor este punerea unui accent prea mare pe factorii de personalitate şi mai puţin pe comportamentele în muncă, asociate cu performanţa. Relevant este, nu dacă o persoană este „un coleg simpatic", ci cum se achită de sarcinile de serviciu pentru care a fost angajat.

Aceste scale de evaluare constau în alcătuirea unei liste de aspecte, calităţi sau dimensiuni profesionale, fiecare detaliată pe câteva grade sau niveluri de performanţă. De la caz la caz, în funcţie de particularităţile posturilor se pot construi liste cu grupaje de aspecte, calităţi sau dimensiuni profesionale specifice. Sarcina

evaluatorului constă în a marca,pentru fiecare aspect sau dimensiune profesională, căsuţa care corespunde cel mai mult comportamentului celui evaluat sau nivelului de performanţă al acestuia. Scalele de evaluare cu paşi multipli cunosc o largă aplicabilitate, îndeosebi în domeniul industrial, deoarece oferă o imagine analitică a aspectelor sau dimensiunilor evaluate.

Scalele cu descrieri comportamentale

Până nu de mult, persista o enigmă în construcţia sistemelor de apreciere: cum putem construi formulare standardizate de apreciere a comportamentului profesional, care să posede caracteristici psihometrice optime , şi care să poată fi completate cu precizie şi, totodată, fără prea mare dificultate, de către observatori relativ neexperimentaţi. Astfel, în anul 1963 Smith şi Kendall sunt cei care au pus la punct o metodă eficace de evaluare a activităţii asistentelor medicale, metodă care aduce o contribuţie însemnată la rezolvarea enigmei enunţate. Metoda a fost apreciată ulterior ca fiind foarte potrivită pentru estimarea eficienţei cadrelor de conducere din diverse domenii industriale.

Acest sistem de apreciere propus de Smith şi Kendall este cunoscut ca o procedură bazată pe evaluarea comportamentală, în care fiecare scală de evaluare constă dintr-o serie de expectanţe scalate. Prin intermediul unei astfel de scale, evaluatorul notează comportamentul aşteptat din partea unei persoane în timpul desfăşurării activităţii sale. Sistemul de apreciere a fost construit plecând de la premisa că erorile de apreciere cunoscute nu pot fi evitate decât dacă evaluatorul are posibilitatea să se implice, în adevăratul sens al cuvântului, în activitatea de notare, dacă are posibilitatea să completeze formularul de apreciere onest şi meticulos. Mai mult decât atât, este important şi ca el să participe nemijlocit la fiecare fază de construcţie a sistemului de notare respectiv.

În sistemul pe care îl prezentăm, evaluatorul nu trebuie derutat astfel încât să i se creeze impresia că lucrează pe un teren incert şi este împiedicat să înţeleagă finalitatea activităţii pe care o derulează. Mai târziu, în anul 1980, Landy şi Trumb au fost cei care au arătat că logica scalei cu ancore comportamentale este că ancorele constau din propoziţii explicative care pot distinge cu precizie un profesionist slab de unul foarte bun. Acest tip de scale, subliniază aceiaşi autori, răspund la trei criterii importante. Primul criteriu se referă la factorii de succes profesional care sunt definiţi cu multă acurateţe. Ancorele descriu cu multă precizie principalele categorii poziţionale ale fiecărei scale, constituind cel de al doilea criteriu, iar ultimul dintre criterii se refera la răspunsul evaluatorului care este bine dirijat prin urmărirea unor instrucţiuni precise de operare cu scala.

Scalele cu observaţii comportamentale

Reprezintă un tip de scale care utilizează seturi de comportamente specifice cerinţelor unui loc de muncă, grupate în jurul unor diferite dimensiuni ale muncii. Astfel, evaluatorul este pus în situaţia de a estima frecvenţa cu care se manifestă comportamentele respective la persoana evaluată. Scalele cu observaţii comportamentale utilizează metoda Likert de însumare a notelor acordate în evaluarea diferitelor aspecte ale performanţei în muncă. Practic, evaluarea constă în estimarea frecvenţei cu care se produce un comportament, notarea făcându-se pe o scală cu o întindere de la 1 (aproape niciodată) la 5 (aproape întotdeauna).

Cele cinci puncte sunt definite prin procentul de timp în care comportamentul în cauză este observat. În anul 1981 au fost recomandate ca repere de notare următoarele procente: 0 - 64%, aproape niciodată, 65 - 74%, 75 - 84%, 85 - 94% şi 95 - 100%, aproape întotdeauna. Nu trebuie însă înţeles că scala

de răspuns este o scală de frecvenţe, evaluările pot face referire la erori de execuţie, incidente critice, aprecieri cu privire la interacţiunea cu clienţii.

Managerii sau evaluatorii care folosesc scale de evaluare axate pe comportament pot să constate că există o anumită dificultate în selectarea unui singur punct pe scalele respective să reprezinte performanţa unui angajat, deoarece acesta poate manifesta în unele moment comportamente pozitive, iar în altele, performanţe slabe. Ca răspuns parţial la aceste probleme, au fost elaborate scalele de observare a comportamentului.

Pentru elaborarea unei asemenea scale, specialiştii în domeniu identifică, în primul rând, grupele de incidente comportamentale similare care formează, în cele din urmă,dimensiunile performanţei.

Scalele de observare a comportamentului au mai multe avantaje, potrivit (Fisher ş.a., 2006): sunt bazate pe o analiză atentă a posturilor, validitatea conţinutului incidentelor sau aspectelor relevante de comportament sunt evaluate direct, fiind totodată, acceptate de tribunale, pot fi de ajutor în asigurarea feedback-ului performanţei angajaţilor, furnizează informaţii mult mai profunde privind performanţa comparativ cu scalele de evaluare axate pe comportament.

Metode comparative de evaluare a performanţei

În cadrul sistemelor de comparare a persoanelor sunt prezentate cele mai reprezentative sisteme, cum ar fi sistemul de ierarhizare, sistemul comparării pe perechi şi sistemul distribuirii forţate. Dacă scalele de evaluare privesc fiecare persoană ca o individualitate, sistemele de comparare a persoanelor operează cu grupuri de indivizi care sunt comparaţi unii cu alţii. Utilizând scalele de evaluare există riscul de a plasa pe cei evaluaţi către polul pozitiv sau negativ, fapt care îngreunează posibilitatea diferenţierii oamenilor. Această limită este exclusă prin apelarea la sistemele evaluate bazate pe compararea celor apreciaţi, iar rezultatul aplicării unui sistem de apreciere prin comparare este o ierarhizare în care cel mai bun individ primeşte rangul 1, următorul rangul 2 şi aşa mai departe. Rangurile pot fi convertite în valori scalare normalizate sau clasificate în două sau mai multe grupe conform unui criteriu.

Metodele sau procedeele comparative de evaluare a performanţei constau în compararea performanţelor unor angajaţi în raport cu performanţele altora sau în evaluarea acestora în raport cu performanţele obţinute. Deoarece au în vedere performanţa fiecărui angajat în raport cu ceilalţi angajaţi, metodele comparative impun o stabilitate relativă a acestora în cadrul organizaţiei. Cu toate că sunt uşor de explicat, de înţeles şi de folosit, metodele comparative necesită cunoaşterea performanţelor tuturor angajaţilor, lucru mai greu de realizat în condiţiile unui număr mai mare al acestora.

De asemenea, având un caracter subiectiv, cu atât mai mult cu cât se realizează în raport cu performanţele generale ale angajaţilor, comparaţiile efectuate pot întreţine unele tensiuni sau chiar invidii şi resentimente. Compararea performanţelor se poate face în diferite moduri, ca, de exemplu: compararea simplă sau ierarhizarea, compararea pe perechi şi compararea prin distribuire forţată.

Metoda ierarhizării pe baza ordinei de merit

Este un sistem cunoscut şi sub denumirea de „compararea întregului grup", sistem care constă în scrierea numelor celor evaluaţi pe câte un bileţel fiecare, apoi setul respectiv este oferit evaluatorului să le ierarhizeze conform unui criteriu, de la cel mai bun individ la cel mai slab. În sine, operaţia constă în alegerea iniţială a celei mai indicate persoane, apoi a celei mai neindicate. Astfel, subiecţii rămaşi sunt

iarăşi clasificaţi alternativ, potrivit dihotomiei indicat / neindicat până la epuizarea lotului. Odată cu trecerea timpului discriminările sunt tot mai dificile. Când nu putem lua o decizie în cazul a două persoane, se admite un artificiu de segmentare, prin atribuirea celor două persoane a unui rang intermediar iar ierarhizarea se face doar în ordine, deci se realizează o scală ordinală,şi nu se spune nimic despre distanţele care îi separă pe indivizi. Acesta a fost motivul pentru care s-a apelat la scalele de intervale care operează cu unităţi de măsură care ne indică şi cantitativ distanţa ce separă doi indivizi. Rangurile pot fi şi ele convertite pe o scală de intervale după o anumită tehnică, utilizând abaterea standard ca unitate de măsură, prin transformarea valorilor ordinale în valori scalare normalizate.

Metoda comparării pe perechi

Este o tehnică sistematică de comparare a unui individ cu toţi ceilalţi din grup. Aici evaluarea se face pe însuşiri separate sau pe baza eficienţei profesionale globale. Procedura presupune parcurgerea mai multor paşi. În primul rând, se începe cu alcătuirea de bileţele cu numele a câte două persoane, astfel ca fiecare individ să fie confruntat cu toţi membrii grupului. Urmează sarcina evaluatorului, care este să sublinieze pe fiecare bileţel numele celui pe care îl consideră superior la însuşirea evaluată. Este metoda de evaluare a performanţei care compară, pe perechi, fiecare angajat cu un altul, stabilind performanţa superioară din fiecare pereche de angajaţi. În cadrul metodei se pot forma toate combinaţiile posibile de câte doi angajaţi. Deci, în fiecare caz în parte, evaluatorul trebuie să aprecieze care din cei doi angajaţi aparţinând unei anumite perechi este cel mai bun din punct de vedere al performanţei.

Poziţia fiecărui angajat pe scara ierarhică a valorii este determinată de numărul de combinaţii în care angajatul a fost indicat cel mai bun.

Numărul posibil de perechi de angajaţi evaluaţi poate fi determinat astfel:

$$N_p = \frac{n(n-1)}{2} \qquad (3.1)$$

în care Np este numărul posibil de perechi de angajaţi;

n- numărul angajaţilor evaluaţi.

Metoda comparării pe perechi, care este considerată o metodă precisă şi eficientă, asigură o comparaţie directă între angajaţii unei anumite perechi, însă poate deveni greoaie sau dificilă în situaţiile în care se realizează comparaţii la un număr mare de angajaţi, deoarece numărul combinaţiilor posibile este foarte mare.

Metoda distribuirii forţate

Reprezintă un sistem utilizat atunci când numărul persoanelor evaluate este foarte mare şi când nu se pretinde realizarea unei discriminări fine. Astfel, evaluatorului i se impune o distribuire gaussiană şi să încadreze fiecare subiect în parte într-o clasă, în baza unor procente de distribuire fixate aprioric. Ideea de la care se pleacă este că orice grup de indivizi suficient de mare se distribuie conform curbei Gauss. Astfel, curba este divizată în clase proporţionale, de obicei în cinci categorii: 10% foarte buni, 20% buni, 40% medii, 20% slabi şi 10% foarte slabi. Dată fiind artificialitatea metodei, este necesară o bună pregătire a evaluatorilor, în sensul că aceştia trebuie să cunoască întregul lot şi să aibă clarificat conţinutul fiecărui calificativ (Stanciu, 2001).

Problema principală care apare este reprezentată de faptul că, în cazul grupurilor mici de salariaţi, nu sunt suficiente elemente pentru a obţine o distribuţie normală sau anumite grupe de subordonaţi pot să nu se încadreze în aceste procentaje fixe. Această metodă permite evitarea erorilor de tipul indulgenţei /

severităţii sau a tendinţei central şi este uşor de folosit. În acelaşi timp, poate crea disensiuni în cadrul grupurilor formate numai din angajaţi cu calificare înaltă, aceştia simţindu-se îndreptăţiţi să fie clasaţi în categoria celor cu performanţe ridicate (Stanciu, 2001, pag. 235).

Această metodă de evaluare porneşte de la premisa că performanţele angajaţilor permit distribuţia sau plasarea acestora potrivit curbei lui Gauss. Distribuirea este forţată, în sensul că evaluatorul este obligat sau „forţat" să încadreze angajaţii în mai multe niveluri sau zone de performanţă, după o pondere care urmează distribuţia normală Gauss.

Prin urmare, orice organizaţie are posibilitatea să-şi evalueze mult mai rapid angajaţii, prin plasarea acestora într-una din zonele de performanţă care urmează distribuţia normală Gauss sau într-una din categoriile valorice prestabilite. Însă, după cum este cunoscut, pentru obţinerea unei distribuţii de tip Gauss este necesar să existe suficiente elemente, de aceea, metoda comparării prin distribuţie forţată permite obţinerea unor rezultate cât mai apropiate de distribuţia normală, îndeosebi în cazul grupurilor cu un număr mare de angajaţi sau care au o calificare mai redusă, precum şi în cazul în care nu este necesară o discriminare fină, ci o repartiţie grosieră.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITARA

4. FUNDAMENTAREA MODELULUI CONCEPTUAL PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE

Obiectivul operațional al acestui capitol este de a realiza cercetări teoretice pentru *definirea și descrierea detaliată a modelului conceptual* privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane din organizații, cu referire directă la organizațiile de formare de la nivel preuniversitar din România. Demersul de cercetare se va concretiza în definirea unei metodologii scenariul de cercetare adoptat), care ulterior va permite testarea și validarea prin cercetări aplicative, experimentale a rezultatelor cercetărilor teoretice. Modalitatea de atingere a acestui obiectiv este prezentată prin harta conceptuală a capitolului, în Fig. 4.0.

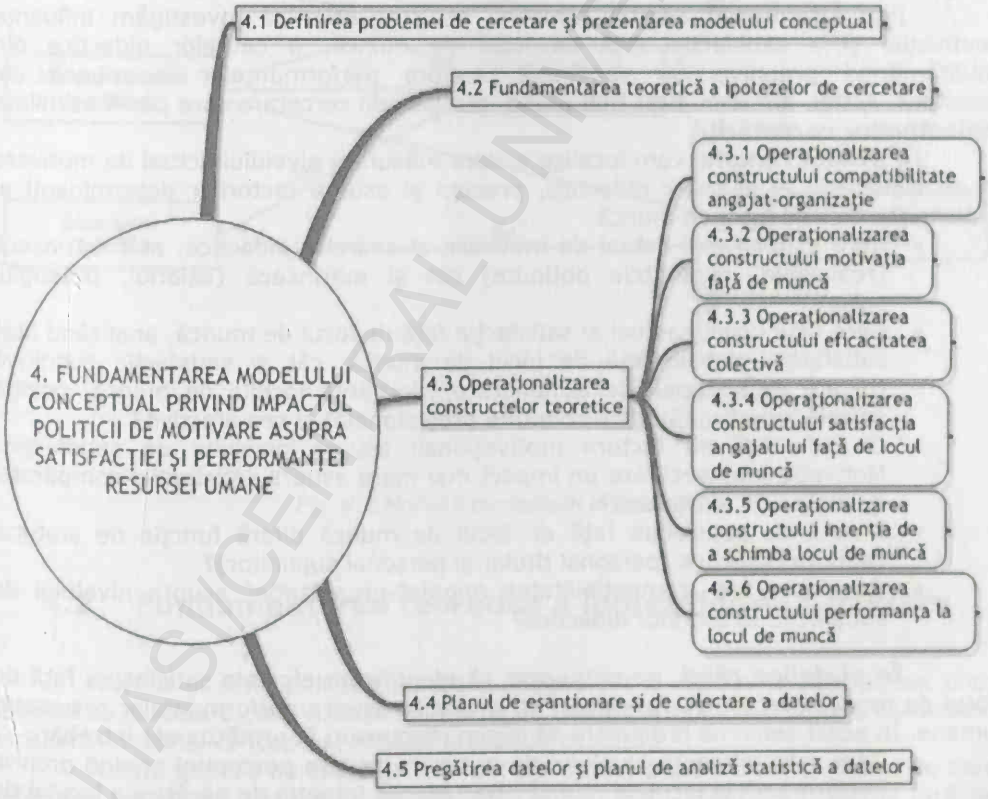


Fig. 4.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 4

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Obiectivele operaţionale aferent cercetărilor descrise în acest capitol au fost: OP 4. Elaborarea modelului conceptual privind impactul politicii de motivare asupra satisfacţiei şi performanţei resursei umane în organizaţii de formare de la nivel preuniversitar din România; OP 4.1. Definirea problemei şi fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare; OP 4.2. Operaţionalizarea constructelor teoretice; OP 4.3. Planul de eşantionare şi planul de analiză statistică a datelor.

4.1 Definirea problemei de cercetare şi prezentarea modelului conceptual

Numeroase cercetări referitoare la performanţa resurselor umane din sistemul educaţional au demonstrat că reuşita educaţională (şi ulterior profesională) a elevilor/studenţilor depinde, într-o foarte mare măsură, de nivelul de motivaţie al resursei umane din învăţământ, precum şi de gradul de satisfacţie profesională al acesteia. Cadrele didactice charismatice, care prezintă un nivel ridicat de motivaţie de natură intrinsecă (dar şi extrinsecă), investesc mult în activitatea lor şi dau dovadă de mai multă creativitate şi eficienţă în rezolvarea problemelor.

Prin intermediul acestei cercetări ne propunem să investigăm influenţa motivaţiei şi a satisfacţiei faţă de locul de muncă, a cadrelor didactice din învăţământul preuniversitar românesc, asupra performanţelor în muncă ale acestora. Astfel, am identificat mai multe întrebări de cercetare care pot fi asimilate **obiectivelor cercetării.**

În primul rând ne vom focaliza asupra măsurării nivelului actual de motivare şi de satisfacţie al cadrelor didactice, precum şi asupra factorilor determinanţi ai satisfacţiei faţă de locul de muncă.

- Care este nivelul actual de motivare al cadrelor didactice, atât intrinsecă (realizările, rezultatele obţinute) cât şi extrinsecă (salariul, prestigiul social)?
- Care este nivelul actual al satisfacţie faţă de locul de muncă, analizând atât satisfacţia globală faţă de locul de muncă, cât şi satisfacţia cognitivă (legată de sistemul de remunerare, siguranţa locului de muncă, poziţia socială, oportunităţi de dezvoltare profesională) şi cea afectivă?
- Ce influenţă au factorii motivaţionali asupra nivelului de satisfacţie? Motivaţia intrinsecă are un impact mai mare asupra satisfacţiei comparativ cu motivaţia extrinsecă?
- Nivelul de satisfacţie faţă de locul de muncă diferă funcţie de statutul cadrelor didactice (personal titular şi personal suplinitor)?
- Ce efecte are „compatibilitatea angajat-organizaţie" asupra nivelului de satisfacţie al cadrelor didactice?

În al doilea rând, ne propunem să identificăm efectele satisfacţiei faţă de locul de muncă precum şi a nivelului de motivare asupra performanţelor resurselor umane. În acest sens, ne propunem să găsim răspunsuri la următoarele întrebări:

- Care este influenţa nivelului de motivare asupra percepţiei privind propria performanţă la locul de muncă? Dar asupra intenţie de părăsire a locului de muncă?
- Creşterea nivelului de satisfacţie va avea ca şi efect direct creşterea performanţei, respectiv scăderea intenţiei de schimbare a locului de muncă?

- Ce tip de satisfacţie (cognitivă sau afectivă) are o influenţă mai mare asupra performanţei?

În al treilea rând, dorim să investigăm potenţiale efecte moderatoare asupra principalei relaţii analizate – satisfacţie - performanţă. Astfel, întrebarea la care va trebui să răspundem este: Este influenţată legătura dintre satisfacţie şi performanţă de vechimea în învăţământ a cadrelor didactice?

De asemenea, dorim să investigăm dacă există diferenţe semnificative între mediile calculate la nivel de constructe, precum şi între relaţiile motivaţie - satisfacţie, motivaţie - performanţă şi satisfacţie - performanţă în funcţiei de statutul personalului didactic (titular, celelalte categorii) şi mediul de proveniență al respondenţilor.

Pornind la problema de cercetare şi de la obiectivele cercetării (prezentate sub forma întrebărilor de cercetare) s-a propus următorul model conceptual al cercetării, prezentat în Fig. 4.1.

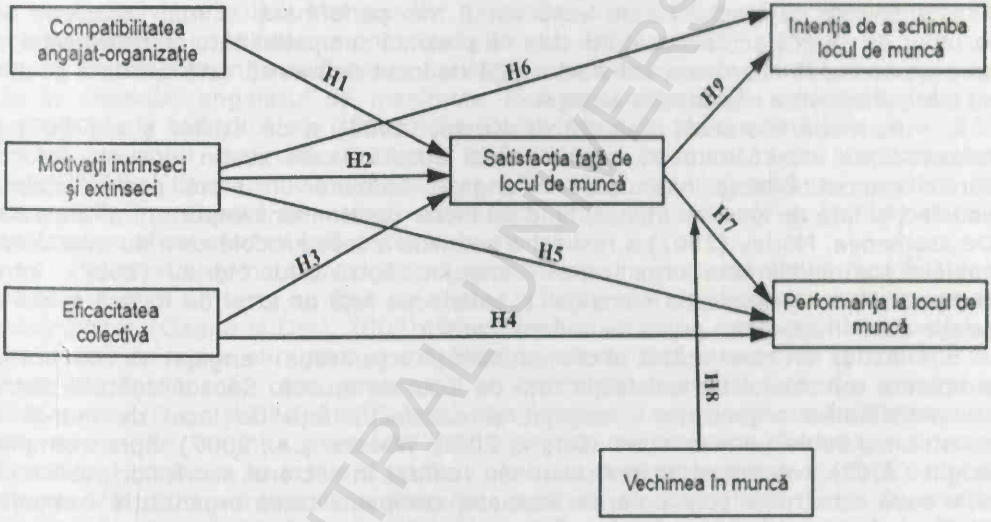


Fig. 4.1 Modelul conceptual al cercetării

4.2 Fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare

Analiza şi sinteza literaturii de management a condus la formularea unor ipoteze de cercetare care vizează legăturile de cauzalitate dintre diferitele constructe incluse în modelul conceptual aferent prezentei cercetări.

Aceste ipoteze de cercetare au fost dezvoltate pentru a testa efectul pe care diferitele variabilele incluse în modelul conceptual îl au asupra satisfacţiei faţă de locul de muncă, asupra performanţei individuale şi a celei de grup precum şi asupra intenţiei de schimbare a locului de muncă. De asemenea, aceste ipoteze de cercetare au fost dezvoltate pentru a testa validitatea modelului conceptual propus

în cadrul prezentei cercetări în contextul sistemului educațional preuniversitar din România.

Astfel, a fost delimitat un număr de ***9 ipoteze generale de cercetare*** care vizează evaluarea legăturilor care există între variabilele exogene ale satisfacției față de locul de muncă (compatibilitatea organizație - angajat, motivația de natură intrinsecă, respectiv extrinsecă, și eficacitatea colectivă a angajaților), constructul satisfacția față de locul de muncă și variabilele rezultat (performanța la locul de muncă și intenția de schimbare a locului de muncă). De asemenea, au fost formulate mai multe ipotezele de cercetare care au vizat investigarea influențelor variabilelor de control (statutul si vechimea în învățământ) asupra legăturilor dintre diferitele constructe ale modelului conceptual.

Compatibilitatea organizație - angajat reprezintă una dintre cele mai populare arii de cercetare în domenii precum managementul general și comportamentul organizațional (Bright, 2008). Potrivit lui Downey *ș.a.* (1975) congruența dintre nevoile angajatului și cele ale organizației se referă la compatibilitatea organizație - angajat. Autorii afirmă că angajații care prezintă compatibilitate cu mediul lor de lucru vor fi mai performanți și mai satisfăcuți de locul lor de muncă actual decât cei care nu prezintă compatibilitate cu organizația în care muncesc. Prin urmare, satisfacția față de locul de muncă este asociată pozitiv cu compatibilitatea organizație-angajat.

Recenzia literaturii realizată de Kristof (1996) și de Kristof ș.a. (2005) a relevat faptul că în literatură există dovezi empirice care susțin ipoteza conform căreia compatibilitatea organizație - angajat exercită un efect pozitiv asupra satisfacției față de locul de muncă, fiind un factor determinant important al acesteia. De asemenea, Morley (2007) a realizat o recenzie a șase articole care au avut drept subiect compatibilitatea organizație - angajat. Potrivit lui Morley (2007), între compatibilitatea organizație - angajat și satisfacția față de locul de muncă există o relație semnificativă din punct de vedere statistic.

Astfel, un nivel scăzut al compatibilității organizație - angajat va conduce la o scădere a nivelului de satisfacție față de locul de muncă. Sensul legăturii dintre compatibilitatea organizație - angajat și satisfacția față de locul de muncă a constituit și subiectul altor studii (Bright, 2008; Wheeler *ș.a.*, 2007). Spre exemplu, Bright (2008) a demonstrat în studiul său realizat în sectorul serviciilor publice că cele două constructe sunt puternic asociate, compatibilitatea organizație - angajat fiind un factor determinant al satisfacției față de locul de muncă. La aceeași concluzie au ajuns și Wheeler *ș.a.* (2007) care au arătat că între compatibilitatea organizație - angajat și satisfacția față de locul de muncă există o relației directă și pozitivă. Astfel, următoarea ipoteză de cercetare este formulată:

H1: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între* ***compatibilitatea organizație-angajat*** *și* ***satisfacția față de locul de muncă.***

Potrivit lui Ryan și Deci (2000) motivația intrinsecă este definită ca fiind realizarea unei activități pentru a dobândi mai degrabă satisfacția inerentă asociată acesteia decât pentru a beneficia de ale consecințe asociate acestei activități. Pe baza acestei definiții se poate desprinde concluzia conform căreia o consecință inerentă a manifestării unui nivel ridicat de motivație intrinsecă este satisfacția.

În literatură există studii care au investigat relația dintre motivația de natură intrinsecă și satisfacția față de locul de muncă (Karatepe și Tekinkus, 2006; Low *ș.a.*, 2001; Luo, 1999). Mai specific, Low *ș.a.* (2001) au demonstrat că motivația de

natură intrinsecă este asociată pozitiv cu satisfacția față de locul de muncă, în sensul că creșterea nivelului uneia va determina creșterea nivelului celeilalte. În ceea ce privește sensul legăturii dintre cele două constructe, Karatepe și Tekinkus (2006) au arătat în studiul lor faptul că motivația intrinsecă este un antecedent al satisfacției față de locul de muncă.

În același timp, în literatură a fost clarificat faptul că recompensele de bază acordate de către angajator pentru a motiva extrinsec angajații pot afecta negativ motivația intrinsecă și implicit performanța acestora (Gagné și Deci, 2005). Cu toate acestea, potrivit lui Porter și Lawler (1968, citat în Gagné și Deci, 2005) recompensele extrinseci acordate de angajator (organizație) generează satisfacția globală a angajatului față de locul de muncă.

Prin urmare, implicarea organizației în generarea motivației de natură extrinsecă a angajatului este vitală. Moynihan și Pandey (2007) consideră că aspectul cheie în generarea unui nivel ridicat al satisfacției angajatului față de locul de muncă îl reprezintă caracteristicile locului de muncă (de exemplu, sistemul de recompense al organizației, gradul de formalizare, etc.) pe care angajatorul îl pune la dispoziția angajatului. Mai specific, „Satisfacția față de locul de muncă reflectă reacția angajatului la ceea ce primește" (Wright, 2001, p. 562).

Astfel, pentru manifestarea satisfacției față de locul de muncă, este necesar ca în prealabil angajatul să manifeste motivație de natură extrinsecă față de organizația în cadrul căreia își desfășoară activitatea. În plus, având în vedere că în cadrul prezentei cercetări satisfacția față de locul de muncă este un construct bidimensional care include dimensiunea afectivă și cea cognitivă, se justifică să considerăm motivația de natură extrinsecă (care are valențe cognitive) ca un antecedent al satisfacției față de locul de muncă.

Motivația de natură extrinsecă necesită recompense de natură tangibilă sau verbale și prin urmare, nu vine de la sine, ci este mai degrabă activată de aceste recompense (Gagné și Deci, 2005). În antiteză cu aceasta, motivația intrinsecă nu are nevoie de niciun stimulent pentru a se manifesta. Prin urmare, în comparație cu motivația intrinsecă, care generează o satisfacție inerentă față de activitatea desfășurate (Ryan și Deci, 2000), motivația extrinsecă nu se activează de la sine, ci are nevoie de anumite stimulate (de exemplu, recompense financiare și non-financiare) pentru a se activa și implicit pentru a determina satisfacția față de locul de muncă. Prin urmare, manifestarea legături de cauzalitate între motivația intrinsecă și satisfacția față de locul de muncă este implicită, în timp ce legătura dintre motivația extrinsecă și satisfacția față de locul de muncă este condiționată de diverse variabile. Astfel, putem afirma că motivația intrinsecă este un factor determinant mai puternic al satisfacție față de locul de muncă comparativ cu motivația extrinsecă. În concluzie, următoarea ipoteză de cercetare este formulată:

H2: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între* ***motivații*** *(de natură intrinsecă și extrinsecă) și* ***satisfacția față de locul de muncă.***

Legătura dintre eficacitatea colectivă și satisfacția față de locul de muncă a fost investigată de Klassen *ș.a.* (2010) în sectorul educațional din Canada, Korea și SUA. Rezultatele studiului lor au arătat că eficacitatea colectivă a profesorilor este un predictor al satisfacției profesorilor față de locul lor de muncă.

Un alt studiu care a demonstrat legătura pozitivă dintre cele două constructe a fost realizat de Walumbwa ș.a. (2004). Aceștia au arătat că eficacitatea colectivă mediază legătura dintre leadership-ul transformațional și satisfacția față de locul de

muncă. Mai specific, eficacitatea colectivă exercită un efect pozitiv asupra satisfacției față de locul de muncă.

În ceea ce privește sensul legături dintre cele două constructe, Caprara ș.a. (2003) au arătat într-un studiu derulat în sectorul învățământului preuniversitat din Italia că eficacitatea colectivă a profesorilor e un antecedent al satisfacției profesorilor față de locul de muncă. Mai mult, aceștia au arătat că influența eficacității colective asupra satisfacției față de locul de muncă este pozitivă. Prin urmare, este propusă următoarea ipoteză de cercetare:

H3: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între* ***eficacitatea colectivă*** *și* ***satisfacția față de locul de muncă.***

Reducerea nivelului perceput al eficacității colective poate conduce la tensiune deoarece aceste percepții sporesc incertitudinea angajatului cu privire la efort, efort care conduce la un nivel ridicat al performanței la locul de muncă (Jex și Gudanowski, 2006). Observația lui Jex și Gudanowski (2006) subliniază importanța eficacității colective în asigurarea unui nivel ridicat al performanței în muncă.

Legătura pozitivă dintre cele două constructe a fost investigată în mai multe studii (Lam ș.a., 2002; Salanova ș.a., 2003; Peterson ș.a., 2000). Lam ș.a. (2002) afirmă că indivizii care au un nivel ridicat al eficacității colective sunt înclinați să se implice activ în soluționarea sarcinilor de serviciu atunci când au oportunitatea deoarece au încrederea că împreună cu partenerii colegi vor putea să îmbunătățească nivelul performanței la nivelul grupului.

În plus, potrivit autorilor, atât eficacitatea colectivă cât și cea individuală au o influență semnificativă asupra performanței la locul de muncă a angajaților chinezi. Un alt argument care susține această ipoteză se regăsește în lucrarea lui Peterson ș.a. (2000). Aceștia au arătat că eficacitatea colectivă influențează performanța la nivel individual și la nivel de grup.

Într-un studiu realizat pe un eșantion format din studenți, Salanova ș.a. (2003) au demonstrat efectul moderator al eficacității colective asupra relației dintre bunăstare și performanța la locul de muncă. De asemenea, aceștia au arătat că nivelul performanței la locul de muncă este scăzut în cazul unui nivel redus al eficacității colective. În concluzie, ipoteza de cercetare următoare este propusă:

H4: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între* ***eficacitatea colectivă*** *și* ***performanța la locul de muncă.***

La nivel conceptual, Miller (2002, citat în Karatepe și Tekinkus, 2006) afirmă că angajații motivați intrinsec sunt inovativi și au performanțe ridicate la locul de muncă, iar Deci și Ryan (1985 în Curry ș.a., 1990) afirmă că cercetătorii au descoperit că motivația intrinsecă este asociată cu un nivel mai ridicat de performanță comparativ cu cea de natură extrinsecă.

În literatură există studii în care a fost demonstrat faptul că motivația de natură intrinsecă influențează pozitiv performanța în muncă a angajaților sau percepția asupra acestei performanțe (Tyagi, 1985; Babakus ș.a., 1996). Un studiu care oferă suport pentru această ipoteză a fost derulat de Karatepe și Tekinkus (2006) în sectorul serviciilor bancare din Turcia. Autorii au demonstrat că motivația de natură intrinsecă este un factor determinant important al performanței angajaților la locul de muncă.

În sectorul non-profit, Grant (2008) a arătat că motivația intrinsecă are un efect moderat asupra performanței în muncă a voluntarilor, iar în contextul

academic, Pintrich și Groot (1990) au arătat că valorile intrinseci al studenților se corelează pozitiv cu performanța acestora. Un alt studiu în care a fost demonstrată legătura pozitivă dintre motivația de natură intrinsecă și performanța în muncă a fost realizat de Baker (2003). În studiul longitudinal realiza de acesta în contextul învățământului superior, a fost evidențiată influența pozitivă pe care motivația intrinsecă o are asupra performanței în muncă a angajaților.

În literatură a fost evidențiat faptul că motivația angajaților exercită un efect pozitiv asupra performanței la locul de muncă a acestora (Walker ș.a., 1977). În sistemul educațional, Lin ș.a. (2001) au arătat că atât motivația intrinsecă cât și ce extrinsecă exercită o influență pozitivă asupra performanței elevilor. O observație interesantă se desprinde din studiul lor și anume, influența motivației intrinseci asupra performanței este mai puternică decât cea a motivației extrinseci. Potrivit lui Davis ș.a. (1992), motivația extrinsecă contribuie la îmbunătățirea performanței angajaților la locul de muncă.

Efectul motivației extrinseci asupra performanței în muncă a fost investigat și de Benabou și Tirole (2003). Autorii au arătat că motivația extrinsecă are o influență pozitivă, dar limitată asupra performanței în muncă. De asemenea, Alonso și Lewis (2001) au demonstrat că, în cazul serviciilor federale, angajații care se așteaptă să primească recompense materiale (deci sunt motivați extrinsec) pentru performanțele obținute, înregistrează un nivel ridicat al performanței în muncă.

Un alt argument care susține această ipoteză se regăsește în studiul lui Kuvaas (2006). Autorul a demonstrat că nivelul salariilor primite de angajați influențează performanța de la locul de muncă a acestora. Mai exact, un nivel ridicat al salariului primit de un angajat va conduce la un nivel ridicat al performanței acestuia la locul de muncă. Astfel, următoarea ipoteză de cercetare poate fi formulată:

H5: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între* ***motivații (de natură intrinsecă și extrinsecă)*** *și* ***performanța la locul de muncă.***

Din Raportul privind Starea Învățământului Preuniversitar din România realizat și publicat de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului în anul 2011 se desprinde o observație interesantă cu privire la resursa umană din sistemul educațional. Mai specific, conform acestui raport reiese faptul că efectivele de cadre didactice din învățământul primar și gimnazial au scăzut în ultimii ani, numai în anul 2010/2011 numărul acestora reducându-se cu 10.226 cadre didactice față de anul școlar anterior (pag. 8). Acest aspect conduce la ideea potrivit căreia este necesar, chiar imperativ, să fie identificați factori care inhibă această tendință de scădere a numărului de cadre didactice din sistemul educațional preuniversitar românesc.

După cunoștințele noastre nu există studii care au avut drept obiectiv principal investigarea legăturii dintre motivația de natură extrinsecă și intenția de a schimba locul de muncă. Cu toate acestea, în teorie se regăsesc mai mult studii care se pot constitui într-un fundament teoretic pentru ipoteza conform căreia între cele două constructe există o legătură negativă.

Astfel, Daileyl și Kirk (1992) afirmă că motivația determinată de perceperea sistemelor organizaționale ca fiind „nedrepte" precum și oportunitățile generate de existența unor locuri de muncă disponibile în cadrul altor organizații pot determina manifestarea intenției de a schimba locul de muncă actual.

În plus, potrivit lui Tzeng (2002) manifestarea motivația de a lucra influențează negativ intenția de a schimba locul de muncă. În contextul studiului

său, motivația de a lucra include următoarele aspecte: locul de muncă actual este cel visat, interesul, remunerația, inexistența unei alte alternative și așteptările familiei.

În opinia noastră, „locul de muncă actual este cel visat" poate fi asociat cu motivația intrinsecă, iar celelalte aspecte (interesul, remunerația, inexistența unor alte alternative și așteptările familiei) pot fi asociate într-o oarecare măsură cu motivația extrinsecă deoarece presupun existența unor stimulente care stau la baza manifestării motivației. Pe baza acestor analogii, putem afirma că motivația intrinsecă, respectiv cea extrinsecă exercită un efect negativ asupra intenției de a schimba locul de muncă.

Câteva studii au investigat legătura dintre motivația de natură intrinsecă și intenția de a schimba locul de muncă (Houkes ș.a., 2001; Richer ș .a., 2002; Kuvaas, 2006; Dysvik și Kuvaas, 2010). Houkes ș.a. (2001) au demonstrat într-un studiu derulat în sectorul bancar din Olanda că între motivația intrinsecă și intenția de a schimba locul de muncă există o corelație negativă semnificativă. Un alt argument care susține natura negativă a legăturii dintre cele două constructe a fost formulat de Kuvaas (2006). Autorul consideră că legătura dintre cele două constructe este negativă deoarece angajații care au un loc de muncă interesant, incitant și plăcut au un interes mai scăzut să renunțe la acesta. În plus, acești angajați sunt mai puțin predispuși de a fi atrași de recompensele extrinseci oferite de alte organizații. Prin urmare, un nivel ridicat al motivației intrinseci va conduce la un nivel redus al intenției de a schimba locul de muncă. De asemenea, Dysvik și Kuvaas (2010) au demonstrat că motivația de natură intrinsecă a angajaților este un predictor puternic al intenției de a schimba locul de muncă.

În ceea ce privește natura legăturii dintre cele două constructe, a rezultat din studiul lor că aceasta este negativă și semnificativă din punct de vedere statistic. Pe baza celor prezentate mai sus, formulăm următoarea ipoteză de cercetare:

H6: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între* ***motivații (de natură intrinsecă și extrinsecă)*** *și* ***intenția de a schimba locul de muncă.***

Pe baza meta-analizei realizate, Judge ș.a. (2001) afirmă că în literatură există cel puțin șapte modele generale diferite care reflectă relația dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța în muncă a angajaților. În studiul lor, autorii au arătat că există inconsistență în ceea ce privește relația dintre satisfacția globală față de locul de muncă și performanța în muncă a angajaților. Cu toate acestea, Judge ș.a. (2001) consideră că este un imperativ ca cercetările viitoare să vizeze determinarea magnitudinii relației bivariate dintre cele două constructe. Suport pentru această observație (direcție viitoare de cercetare) a lui Judge ș.a. (2001) se regăsește în lucrarea lui Tschannen-Moran și Barr (2004). Autorii afirmă că profesorii care au un nivel ridicat de performanță la locul de muncă sunt profesori care manifestă un nivel ridicat de satisfacție față de locul lor de muncă și vice-versa.

În baza celor prezentate mai sus, putem concluziona că relația dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța în muncă a angajaților este una complexă și trebuie abordată cu atenție sporită. Un argument care susține această concluzie se regăsește în lucrarea lui Crossman și Abou-Zaki (2003) care afirmă că sensul legăturii dintre cele două constructe este încă neclar. Potrivit lui Euske ș.a. (1980 în Crossman și Abou-Zaki, 2003), nu este indicat să se presupună că un nivel ridicat al satisfacției față de locul de muncă va conduce la un nivel ridicat de

performanță, sau că angajații cu performanță ridicată sunt angajați satisfăcuți de locul lor de muncă.

În cadrul prezentului studiu, considerăm satisfacția față de locul de muncă ca fiind un antecedent al performanței în muncă a angajaților. Această abordare este în concordanță cu Modelul 1 din lucrarea lui, Judge ș.a. (2001). În literatură se regăsesc mai multe studii care oferă modele empirice pentru această legătură de cauzalitate (Schleicher ș.a., 2004; Shore și Martin, 1989).

În studiul realizat de Schleicher ș.a. (2004), autorii au demonstrat că legătura dintre aceste două constructe este pozitivă fiind moderată de consistența afectiv-cognitiv. Legătura directă și pozitivă dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța în muncă a angajaților a fost investigată și de Shore și Martin (1989). Aceștia au arătat că satisfacția față de locul de muncă are o influență mult mai puternică asupra performanței la locul de muncă a angajaților decât angajamentul organizațional. Prin urmare, este formulată următoarea ipoteză de cercetare:

H7: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de statistic între* ***satisfacția față de locul de muncă*** *și* ***performanța la locul de muncă.***

Judge ș.a. (2001) constată că relația directă satisfacție față de locul de muncă – performanță în muncă este de domeniul trecutului în ceea ce îi privește pe cercetători, arătând că tendința este de a identifica variabile care influențează această relație (efecte mediatoare sau efecte moderatoare), ori de a realiza noi conceptualizări ale variabilelor implicate. Cercetarea noastră dorește să se înscrie în această direcție de cercetare.

Prin urmare, vom considera vechimea în învățământ ca potențială variabilă moderatoare a relației satisfacție față de locul de muncă – performanța în muncă. Astfel, următoarea ipoteză de cercetare este formulată:

H8: *Legătura dintre* ***satisfacția față de locul de muncă*** *și* ***performanța la locul de muncă*** *este* ***moderată de vechimea în muncă.***

Satisfacția față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă reflectă percepția angajaților cu privire la locul lor de muncă. Potrivit lui Bright (2008), această percepție este influențată de măsura în care nevoile de bază ale angajaților sunt satisfăcute de munca lor. Prin urmare, angajații manifestă un nivel ridicat de satisfacție și ulterior, un nivel scăzut al intenției de schimbare a locului de muncă atunci când caracteristicile mediului în care muncesc le satisfac aceste nevoile (Bright, 2008).

Un alt argument care susține această ipoteză a fost formulat de Wheeler ș.a. (2007). În opinia acestora, un nivel ridicat al satisfacției față de locul de muncă va conduce la reținerea angajaților și implicit la scăderea intenției acestora de a schimba locul de muncă.

Natura și sensul legăturii dintre satisfacția față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă a constituit subiectul mai multor studii (Lu ș.a., 2002; Morley, 2007; Tett și Meyer, 1993; Egan ș.a., 2004; Poon, 2004). Morley (2007) a realizat o recenzie a literaturii în baza căreia a concluzionat că scăderea nivelului de satisfacție față de locul de muncă va conduce la creșterea intenției de a schimba locul de muncă în cazul în care indivizii identifică oportunități de locuri de muncă alternative.

Această concluzie relevă faptul că deşi între cele două constructe nu există o legătură directă, aceasta este negativă. Un alt studiu care a arătat existenţa unei legături negative între satisfacţia faţă de locul de muncă şi intenţia de a schimba locul de muncă a fost realizat de Tett şi Meyer (1993). Autorii au evidenţiat faptul că intenţia de a schimba locul de muncă este influenţată într-o măsură mai mare de satisfacţia faţă de locul de muncă decât de angajamentul organizaţional.

Sensul legăturii dintre cele două constructe a fost investigat de Lambert ş.a. (2001) care au arătat că satisfacţia faţă de locul de muncă este un antecedent important al intenţiei de a schimba locul de muncă. În ceea ce priveşte natura acestei legături, Lu ş.a. (2002) au evidenţiat, în studiul realizat în sectorul serviciilor medicale, faptul că aceasta este negativă.

Un studiu care susţine rezultatele studiului lui Lu ş.a. (2002) a fost realizat de Jaramillo ş.a. (2006). Autorii au demonstrate că un nivel ridicat al satisfacţiei faţă de locul de muncă va conduce la un nivel scăzut al intenţiei de a schimba locul de muncă. Pe baza celor prezentate mai sus, este formulată următoare ipoteză de cercetare:

H9: *Există o legătură directă şi semnificativă din punct de statistic între* ***satisfacţia faţă de locul de muncă*** *şi* ***intenţia de a schimba locul de muncă.***

4.3 Operaţionalizarea constructelor teoretice

Metodologia propusă a fi utilizată în prezenta cercetare (Fig. 4.2) constă în parcurgerea următoarelor etape: operaţionalizarea constructelor prezentate în modelul conceput şi dezvoltarea scalelor de măsură, stabilirea planului de eşantionare şi conceperea planului de analiză a datelor.

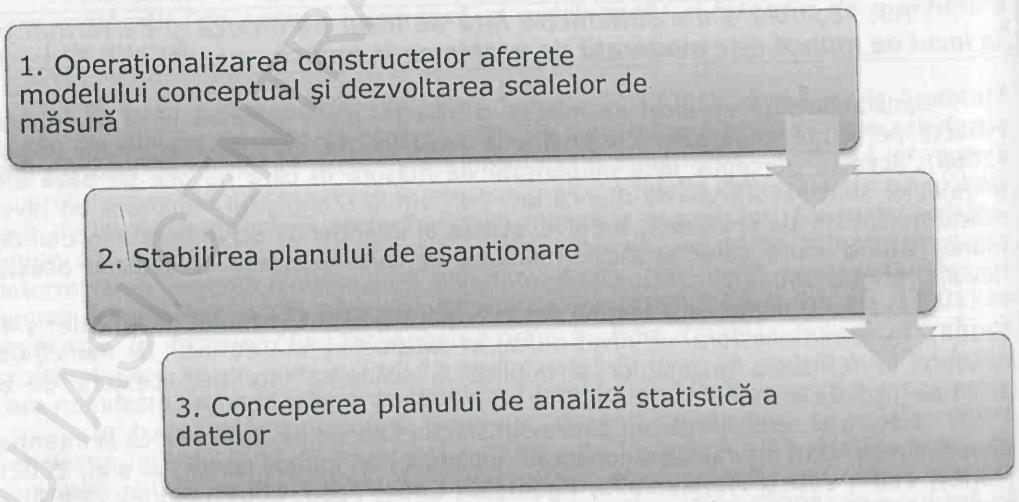


Fig. 4.2 Etapele metodologiei de cercetare

4.3.1 Operaţionalizarea constructului compatibilitate angajat-organizaţie

Kristoff (1996) şi Kristof-Brown ş.a. (2005) realizează o analiză integratoare a metodelor de măsurare a compatibilităţii angajat-organizaţie, arătând că există două mari categorii de astfel de metode: *măsurări directe* şi *măsurări indirecte*.

Măsurarea directă este utilă în situaţia în care se doreşte măsurarea percepţiilor respondenţilor. Kristoff (1996) argumentează însă că, deşi uşor de folosit, această metodă prezintă dezavantajul că respondentul/angajatul rareori va considera ca fiind independente variabilele cauză (compatibilitatea sa cu organizaţia sau postul pe care îl ocupă) şi efect (satisfacţia în muncă, spre exemplu). În aceste condiţii, investigarea relaţiei cauzale este alterată de considerente practice.

Metodele indirecte încearcă să evite tocmai acest neajuns al metodelor directe, însă operaţionalizarea lor contextuală poate deveni extrem de complexă. Metodele indirecte se bazează pe măsurarea (directă) a două elemente şi compararea celor două rezultate. Problema metodologică, după cum arată Kristoff (1996) şi Kristof-Brown ş.a. (2005), apare însă atunci când două grupuri de respondenţi (spre exemplu, din departamente diferite sau de pe poziţii ierarhice diferite) sunt în dezacord cu referire la un anumit aspect. Aceasta poate însemna că anumite valori, obiective sau priorităţi nu sunt specifice tuturor membrilor organizaţiei, ceea ce înseamnă că măsurarea lor la nivelul întregii organizaţii nu este oportună. Eliminarea din procesul de măsurare a acestor elemente ar conduce la eliminarea variaţiei din măsurare, întrucât ar fi reţinute doar elementele asupra cărora toate persoanele intervievate sunt de acord. În această situaţie, nu ar putea fi aplicate procedurile statistice care să analizeze relaţiile prezumate.

Pentru măsurarea compatibilităţii angajat organizaţie am pornit de la instrumentele utilizate de Bright (2008), Garavan (2007) şi Wheeler ş.a. (2007), care se înscriu toate în ceea ce Kristof (1997) denumeşte *abordarea suplementară* (angajatul posedă atribute similare celor organizaţionale şi celor ale celorlalţi angajaţi). Cele 5 afirmaţii faţă de care am solicitat respondenţilor să îşi exprime acordul sau dezacordul sunt prezentate în Tabelul 4.1.

Tabelul 4.1: Operaţionalizarea constructului compatibilitatea angajat-organizaţie

Construct	Itemi	Cod
Compatibilitatea angajat-organizaţie	Cred în obiectivele şcolii pentru care lucrez	CAO1
	Regăsesc în şcoală valorile în care eu cred şi ţelurile mele personale	CAO2
	Valorile mele de viaţă sunt aceleaşi ca şi ale şcolii	CAO3
	Simt că locul meu este în cadrul acestei şcoli	CAO4
	Mă regăsesc în ceea ce şcoala aceasta reprezintă	CAO5

4.3.2 Operaţionalizarea constructului motivaţia faţă de muncă

Operaţionalizarea constructului compatibilitatea angajat-organizaţie Watt ş.a. (2012) a dezvoltat o scală a factorilor ce influenţează alegerea carierei de profesor (*FIT-Choise, Factor Influencing Teaching Choise*) pentru a evalua

principalele motivaţii ale cadrelor didactice pentru alegerea unei cariere în învăţământ. Valorile motivaţionale au fost grupate în valori intrinseci, valori de utilitate personală şi valori de utilitate socială. În cadrul valorilor de utilitate personală au fost incluşi itemi precum securitatea locului de muncă, timpul pentru familie şi posibilitatea de transfer în timp ce valorile de utilitate socială se referă la dorinţa de a aduce o contribuţie socială.

Pentru *măsurarea motivaţiei faţă de muncă* Lou (1999) a utilizat o scală a importanţei cu şase trepte, utilizând 5 itemi pentru motivaţia intrinsecă (recunoaşterea, controlul, autodezvoltarea, relaţii interpersonale, activitate care prezintă interes) şi cinci itemi pentru motivaţie extrinsecă (securitatea la locul de muncă, remunerare ridicată, posibilităţi de promovare, condiţii bune de lucru, statut social).

Karatepe şi Tekinkus (2006) au utilizat o scală Likert cu cinci trepte pentru a măsura motivaţia intrinsecă într-o cercetare a motivaţie, satisfacţiei şi performanţei angajaţilor din sectorul bancar din Turcia. Având ca punct de pornire cercetarea realizată de Low ş.a. (2001) scală de măsură a fost operaţionalizată prin patru itemi: sentimentul de împlinire al activităţii, sentimentul de satisfacţie personală, dezvoltarea personală, sentimentul de stimă de sine).

Pentru *măsurarea angajamentului faţă de muncă* Klassen ş.a. (2012) a utilizat o scală cu 9 itemi a angajamentului faţă de muncă (UWES – Utrecht Work Engagement Scale). Deşi iniţial scala a fost operaţionalizată cu ajutorul a 17 itemi, cercetările realizate de Schaufeli ş.a. (2006) şi Shimazu ş.a. (2008) au arătat că versiunea cu mai puţini itemi ai scalei prezintă caracteristici psihometrice mai stabile. Itemii utilizaţi în cadrul scalei au fost grupaţi în trei categorii: vigoare, dedicare şi captivare. În cadrul factorului vigoare se regăsesc itemi precum: energia la locul de muncă, sentimentul de dorinţă pentru muncă şi starea de spirit pozitivă existentă la locul de muncă. Factorul dedicare cuprinde itemii legaţi de entuziasmul de la locul de muncă, mândria de a realiza munca respectivă şi efectul inspiraţional al muncii efectuate. Factorul captivare este format de asemenea din trei itemi: implicarea în muncă, sentimentul de fericire determinat de munca intensă şi cufundarea în muncă.

Operaţionalizarea constructului motivaţii intrinseci este prezentată în Tabelul 4.2.

Tabelul 4.2: Operaţionalizarea constructului motivaţii intrinseci

Construct	Itemi	Cod
Motivaţii intinseci	Activitatea desfăşurată în învăţământ este o activitate foarte interesantă	INTR 1
	Atunci când predau elevilor îmi place mult ceea ce fac	INTR 2
	Atunci când sunt în clasă sunt implicat total de activitatea de predare	INTR 3
	Atunci când predau elevilor am un sentiment de satisfacţie personală	INTR4
	Activitatea desfăşurată în învăţământ îmi oferă posibilăţi de dezvoltare personală	INTR 5
	Atunci când predau elevilor am un sentiment de autoîmplinire	INTR 6
	Activitatea desfăşurată în învăţământ îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societăţii	INTR 7

BCU IASI CENTRALA

În cadrul tezei, pentru operaţionalizarea constructului motivaţii intrinseci, s-a pornit de la conceptualizările lui Ryan şi Deci (2000), Karatepe şi Tekinkus (2006) şi s-a considerat angajamentul în muncă un marker al motivaţiei intrinseci, adaptând anumiţi itemi din scala propusă de Klassen ş.a. (2012). De asemenea, s-a luat în considerare şi cercetarea realizată de Watt ş.a. (2012) privind factorii de influenţă în alegerea unei cariere în învăţământ, considerând factorii motivaţionali de valoare socială ca şi factori intrinseci.

În ceea ce priveşte constructul motivaţii extrinseci, s-a dezvoltat o scală de măsură pornind de la scala utilizată de Lou (1999) precum şi de la scala utilizată Watt ş.a. (2012), considerând factorii motivaţionali de valoare personală ca şi factori extrinseci. Operaţionalizarea constructului motivaţii extrinseci este prezentată în Tabelul 4.3.

Tabelul 4.3: Operaţionalizarea constructului motivaţii extrinseci

Construct	Itemi	Cod
Motivaţii extrinseci	Activitatea desfăşurată în învăţământ oferă un grad ridicat de siguranţă a locului de muncă	EXTR 1
	Activitatea desfăşurată în învăţământ este remunerată corespunzător	EXTR 2
	Activitatea desfăşurată în învăţământ se realizează în condiţiile de muncă bune	EXTR 3
	Activitatea desfăşurată în învăţământ oferă posibilităţi mari de promovare în carieră	EXTR4
	Munca în învăţământ oferă un timp mai mare pentru alte activităţi	EXTR 5
	Activitatea desfăşurată în învăţământ oferă cadrelor didactice un statut social	EXTR 6

4.3.3 Operaţionalizarea constructului eficacitatea colectivă

Primele încercări de măsurare a eficacităţii i-au aparţinut lui Bandura (1977). Subliniind faptul că măsurarea sentimentul de eficacitate individuală nu este neapărat uniform, având în vedere multitudinea de sarcini pe care cadrele didactice trebuie să realizeze, acesta a propus o scală diferenţial semantică cu nouă trepte şi 30 de itemi. Această scală era formată din şapte subscale: eficacitate de a influenţa luarea deciziilor, eficacitatea de a influenţa resursele şcolii, eficacitatea de instruire, eficacitate de disciplinare, eficacitate pentru a angaja implicarea părinţilor, eficacitate pentru a angaja implicarea comunităţii şi eficacitate pentru a crea un climat pozitiv în cadrul şcolii.

Având ca şi referinţă scala dezvoltată de Bandura (1997) o nouă scală a fost dezvoltată de Tschannen-Moran şi Hoy (2001), denumită OSTES (din engleză Ohio State teacher efficacy scale). Având un număr iniţial de 52 de itemi, scala a fost rafinată, fiind testată în cadrul a trei studii. În final, autorii au propus două variante a scalei: o scală redusă, formată din 12 itemi şi o scală mai largă, formată din 24 de itemi. Ambele variante ale scalei sunt formate din trei dimensiuni: eficacitatea implicării elevilor, eficacitatea programului de instruire şi eficacitatea managementului clasei de elevi.

Scala propusă de Goddard ș.a. (2000) pentru *măsurarea eficacității colective* a avut ca punct de pornire scala tip Likert dezvoltată de Gibson și Dembo (1984) pentru măsurarea eficacității individuale. Cei 16 itemi ai scalei lui Gibson și Dembo au fost adaptați și grupați în patru factori: competențele grupului de natură pozitivă, competențele grupului de natură negativă, sarcini educaționale de natură pozitivă și sarcini educaționale de natură negativă. Scala a fost îmbunătățită prin adăugarea de noi itemi, rezultând în final o scală de măsură Liket, cu șase trepte și 21 de itemi.

Skaalvik și Skaalvik (2007) au propus o scală cu șapte itemi având ca punct de pornire scala dezvoltată de Tschannen-Moran și Hoy (2001). Prin această scală se dorea abordarea eficacității colective ca și un construct unidimensional, fiind formată din itemi precum: instruirea, motivarea, comportamentul elevilor. Pentru măsurare s-a utilizat o scală cu cinci trepte (unde 1 – fals iar 5- adevărat).

În cadrul acestei cercetări, pentru măsurarea acestui construct s-am adaptat scala cu șapte itemi propusă de Skaalvik și Skaalvik (2007), urmărind, de asemenea, obținerea unei singure dimensiuni a contructului. Operaționalizarea constructului eficacitatea colectivă este prezentată în Tabelul 4.4.

Tabelul 4.4: Operaționalizarea constructului eficacitatea colectivă

Construct	Itemi	Cod
Eficacitatea colectivă	În calitate de profesori în această școală reușim să-i implicăm și pe elevii mai dificili în activități didactice	EFC 1
	Profesorii din această școală previn cu succes acțiunile de intimidare a elevilor	EFC 2
	În calitate de profesori în această școală reușim să facem față cu succes conflictelor deoarece acționăm ca și o echipă	EFC 3
	În cadrul școlii există un set de reguli și regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes problemele disciplinare ale elevilor	EFC 4
	Profesorii din această școală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev	EFC 5
	În cadrul școlii reușim să creăm un climat sigur chiar și în cele mai dificile clase	EFC 6
	Profesorii din această școală predau cu succes materii complexe chiar și elevilor cu capacități mai reduse	EFC 7

4.3.4 Operaționalizarea constructului satisfacția angajatului față de locul de muncă

Judge ș.a. (2001) arată că, de-a lungul timpului, problematica operaționalizării satisfacției angajaților a devenit tot mai rafinată. Astfel, măsurarea satisfacției angajatului în ultimele decenii de cercetare s-a realizat din două perspective: cognitivă și afectivă. Paradoxal, fiecare perspectivă a încercat să explice lipsa de consistență (în unele cazuri) a rezultatelor studiilor realizate din cealaltă perspectivă. Brief si Roberson (1989) discută posibilitatea ca, de fapt, ambele abordări să fie corecte, iar satisfacția să aibă o determinare dual, atât afectivă cât și cognitivă. Weiss (2002) merge chiar mai departe, discutând 3

concepte legate de satisfacţia angajaţilor, argumentând că acestea ar trebui tratate ca şi constructe teoretice distincte, nu ca dimensiuni ale aceluiaşi construct: evaluarea generală a locului de muncă şi a postului ocupat, experienţele de natură afectivă trăite la locul de muncă şi credinţele referitoare la locul de muncă.

Operaţionalizările satisfacţiei faţă de locul de muncă, expuse în literatură de-a lungul anilor sunt dintre cele mai diverse, în funcţie de perspectiva (cognitivă sau afectivă) adoptată precum şi de importanţa acordată performanţei în cadrul modelului conceptual testat.

Shore şi Martin (1989) folosesc o scală cu un singur item, argumentând că un astfel de instrument este uşor de administrat şi valid test re-test. Crossman şi Abou-Zaki (2003) folosesc câte un item pentru fiecare dintre cele 5 dimensiuni ale constructului pe care le iau în considerare. De o manieră similară a procedat Bright (2008), care a utilizat o scală cu 5 itemi, fiecare dintre aceştia vizând cate o nevoie distinctă a angajatului pe care locul de muncă ar trebui să o satisfacă: împlinire profesională, recunoaşterea meritelor, nivelul de responsabilitate, înţelegerea importanţei muncii prestate şi oportunităţile de avansare. Moynihan şi Pandey (2007) au folosit o scală unidimensională cu 3 itemi (*Michigan Organizational Assessment Questionnaire*), care are în vedere doar satisfacţia generală referitoare la locul de muncă, fără a detalia aspecte specifice. Karatepe şi Tekinkus (2006) au utilizat scala cu 8 itemi dezvoltată de Hartline şi Ferrell (1996) într-un context specific de marketing şi care vizează angajaţii care interacţionează la nivel personal cu clienţii organizaţiei. Majoritatea acestor studii se înscriu în ceea ce Weiss (2002) numeşte *abordarea clasică*, focalizată pe componenta afectivă.

Lăsând la o parte instrumentele de măsură simplificate amintite (care au fost utilizate cel mai probabil din considerente practice, fiind mai uşor de administrat), în cazul prezentei ceretări s-au identificat în literatură 3 scale cu un nivel de complexitate mai ridicat:

- Overall Job Satisfaction Scale (OJS), dezvoltată de Brayfield şi Rothe (1951) este o scală cu 18 itemi, care vizează răspunsuri preponderent afective din partea angajatului (după cum arată Schleicher ş.a., 2004);
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), dezvoltată de Weiss, Dawis şi England, (1967) care este o scală ce vizează aspecte preponderent cognitive ale muncii respondentului;
- Job Diagnostic Survey (JDS), instrument dezvoltat de instrument dezvoltat de Hackman şi Oldham (1974) în scopul utilizării în sectorul public, cercetarea fiind finanţată de Departamentul de Marină Comercială a Statelor Unite ale Americii.

În cercetarea de faţă s-a încercat a se ţine cont de punctul de vedere şi direcţia de cercetare exprimate de Weiss (2002) şi de abordarea empirică a lui Schleicher ş.a. (2004), astfel încercând a fi utilizată o scală de măsură care să includă toate cele trei aspecte ale satisfacţiei: evaluarea generală (cognitivă) a locului de muncă şi a postului ocupat, experienţele de natură afectivă trăite la locul de muncă şi convingerile referitoare la locul de muncă.

Scala folosită se bazează pe trei instrumente de măsură întâlnite în literatură: OJS, MSQ şi (parţial) JDS; s-au ales aceste trei scale întrucât reprezintă instrumente complexe; satisfacţia reprezentând un construct central în cercetarea de faţă, nu s-a dorit a se apela la un instrument simplificat, cum sunt unele dintre

scalele utilizate în diverse cercetări (de exemplu, în cadrul cercetărilor: Shore şi Martin, 1989; Crossman şi Abou-Zaki, 2003; Bright, 2008, toate amintite şi anterior).

S-a ales această cale pornind însă de la direcţia enunţată teoretic de Weiss (2002), şi aplicată empiric de Schleicher ş.a. (2004), aceea de a analiza relaţia satisfacţie – performanţă având în vedere ambele componente (afectivă şi cognitivă). La acestea, în cazul cercetărilor de faţă s-a adăugat ca punct de pornire şi scala JDS, din două motive: pe de o parte, a fost dezvoltată pentru a fi utilizată în sectorul public (chiar dacă utilizarea sa ulterioară nu s-a limitat doar la acest sector), iar pe de altă parte, a fost dezvoltată având în vedere un posibil caracter multidimensional al constructului satisfacţie în muncă: satisfacţia generală, satisfacţia faţă de nivelul salarial, siguranţa locului de muncă, satisfacţia socială, satisfacţia faţă de relaţia cu superiorii ierarhici şi, în fine, oportunităţile de dezvoltare personală şi profesional (Hackman şi Oldham (1974).

Chiar dacă în modelul de cercetare şi în ipoteze a fost utilizat/reprezentat un singur construct (satisfacţia faţă de locul de muncă), a fost acceptată posibilitatea ca, în urma analizei datelor colectate, să fie relevate, identificate mai mult decât unul singur. Un astfel de rezultat ar fi, desigur, în concordanţă cu ceea ce Weiss propune la nivel teoretic. Astfel, s-a urmărit dacă, pornind de la itemii utilizaţi, se vor putea releva faţetele afectivă şi cognitivă ale satisfacţiei, dar şi dacă se vor putea releva dimensiunile satisfacţiei în muncă propuse de Hackman şi Oldham (1974).

În plus, opinăm că este posibil să fie relevate două alte dimensiuni ale satisfacţiei: satisfacţia de natură economic şi satisfacţia de natură non-economică. În concluzie, măsurarea satisfacţiei angajatului va fi, cel puţin în primă fază, un demers exploratoriu. Abia în cea de a doua fază se vor analiza legăturile cu celelalte constructe incluse în model, în funcţie de structura relevată în etapa exploratorie.

Cele trei scale de la care s-a iniţiat în elaborarea instrumentului de măsură utilizat pentru satisfacţia în muncă prezintă un total de 52 de itemi. Analizând lista acestora, au fost eliminaţi cei duplicaţi (care se regăseau cu formulări diferite, dar cu acelaşi sens, în scale diferite) şi pe cei care nu au aplicabilitate în sistemul de învăţământ (de exemplu, „Îmi place că pot lucra singur"). În final, a fost obţinut un set de 25 de itemi care acoperă ambele faţete (afectivă şi cognitivă) ale satisfacţiei angajatului faţă de locul de muncă. Itemii rămaşi sunt prezentaţi în Tabelul 4.5.

Tabelul 4.5: Operaţionalizarea constructului satisfacţia angajatului faţă de locul de muncă

Construct	Itemi	Cod
Satisfacţia angajatului faţă de locul de muncă	**(În ce măsură sunteţi mulţumit,-ă de următoarele aspecte ale activităţii dumneavoastră curente)**	
	Frecvenţa cu care vi se oferă şansa de a face lucruri noi	SAT1
	Statutul social conferit	SAT2
	Nivelul de competenţă al superiorilor direcţi	SAT3
	Comportamentul superiorilor faţă de dvs. şi colegii dv.	SAT4
	Siguranţa locului de muncă	SAT5

Construct	Itemi	Cod
Satisfacţia angajatului faţă de locul de muncă	Gradul de valorificare a propriilor abilităţi profesionale	SAT6
	Salariul de bază (***fără a lua în considerare*** premiile, bonusurile, salariul sau gradaţia de merit, ec.)	SAT7
	Nivelul bonusurilor, premiilor şi a altor venituri câştigate ca urmare a unor performanţe profesionale deosebite (salar de merit, gradaţie de merit, etc.)	SAT8
	Posibilităţile de avansare	SAT9
	Posibilităţile de dezvoltare profesională	SAT10
	Posibilitatea de folosi propria judecată şi a acţiona independent în activitatea curentă	SAT11
	Provocările de la locul de muncă	SAT12
	Vă rugăm să vă exprimaţi acordul sau dezacordul faţă de următoarele afirmaţii referitoare la locul dumneavoastră actual de muncă	
	Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine	SAT13
	Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac	SAT14
	Prietenii mei sunt mai implicaţi în profesia lor decât sunt eu în a mea	SAT15
	Mă simt foarte bine la locul de muncă actual	SAT16
	Nu merg cu plăcere la lucru	SAT17
	Am senzaţia că, în cercul meu de prieteni, eu sunt cel mai mulţumit,-ă cu locul actual de muncă	SAT18
	Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează	SAT19
	Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină	SAT20
	Ceea ce fac în mod curent la lucru nu mi se pare interesant	SAT21
	Sunt dezamăgit că mi-am ales acest loc de muncă	SAT22
	Nimic din ceea ce fac nu îmi creează mustrări de conştiinţă	SAT23
	Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alţii	SAT24
	Mă simt împlinit,-ă la acest loc de muncă	SAT25

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.3.5 Operaționalizarea constructului intenția de a schimba locul de muncă

Pentru măsurarea intenției de a schimba locul de muncă, Chang (1999) a utilizat o scală de măsură cu 3 itemi dezvoltată de Molbley ș.a. (1978) care include următoarele aspecte: dorința de a renunța, gândul serios de a renunța și intenția de a renunța.

Cole și Bruch (2006) au utilizat o scală Likert cu cinci trepte pentru a măsura intenția de a schimba locul de muncă într-o cercetare derulată în India care a vizat relațiile dintre puterea identității organizaționale, identificarea organizațională, angajamentul organizațional și intenția de a schimba locul de muncă. Având ca punct de pornire cercetările realizate de Konovsky și Cronpanzano (1991) și Randall ș.a. (1999), scală de măsură utilizată pentru operaționalizarea intenției de a schimba locul de muncă include următorii trei itemi: „Intenționez să-mi caut un nou loc de muncă în decursul acestui an", „Intenționez să rămân angajatul acestei organizații pe termen indefinit" (inversat) și „Mă gândesc adesea să renunț la locul meu de muncă actual".

O alta scală pentru măsurarea intenției de a schimba locul de muncă se regăsește în lucrarea lui Sjöberg și Sverke (2000). Autorii au utilizat o scală de măsură cu trei itemi adaptați din două studii (Lyons, 1971; Camman ș.a., 1979) care au investigat acest construct: „Îmi caut în mod activ un nou loc de muncă", „Simt că aș putea să părăsesc acest loc de muncă" și „Dacă aș fi liber în totalitate să aleg aș părăsi acest loc de muncă".

Chiu și Francesco (2003) au măsurat intenția de a schimba locul de muncă cu ajutorul unei scale de măsură cu 5 trepte care a avut următoarea ancora: 1 = „dezacord puternic", ..., 5 = „acord puternic". Obiectivul acestui studiu a fost acela de a identifica factorii determinanți ai intenției de a schimba locul de muncă manifestați la nivelul individual al managerilor chinezi. Scala de măsură a inclus trei itemi, primul este dezvoltat de autor: „În ultimele luni, m-am gândit în mod serios să-mi caut un loc de muncă nou", iar următorii doi sunt preluați din lucrările lui Jenkins (1993) și Kransz ș.a. (1995): „În prezent, îmi caut în mod activ un alt loc de muncă" și „Intenționez să părăsesc organizația în viitorul apropiat". Fiabilitatea acestei scale de măsură a fost foarte ridicată, valoarea coeficientului alpha Cornbach fiind de 0,93.

O altă scală de măsură a intenției de schimba locul de muncă se regăsește în lucrarea lui Schyns și Croon (2006 în Schyns ș.a. 2007). Această scală este mai complexă deoarece evaluează dorința angajaților de a-și schimba locul de muncă fie în interiorul organizației în care lucrează (dobândirea unui nou post în cadrul aceleiași organizații) fi în afara acesteia (dobândirea unui nou loc de muncă în cadrul altei organizații).

Potrivit lui Schyns ș.a. (2007) această scală de măsură încorporează intenția de a schimba locul de muncă în interiorul, respectiv exteriorul organizației în care individul își desfășoară activitatea. Itemii din această scală sunt formulați sub formă de întrebări, iar scala este una cu 5 trepte (1= „niciodată", ..., 5= „întotdeauna"). Cei patru itemi ai scalei de măsură aferente intenției de a schimba locul de muncă sunt următorii: „Cât de des te gândești să lucrezi (muncești) la un alt loc de muncă?"; „Imaginează-ți că ai avea libertatea de alegere în cadrul companiei: Există

un alt loc de muncă în cadrul acesteia pe care ţi l-ai dori (l-ai prefera)?"; „Imaginează-ţi că ai avea libertatea de alegere în cadrul pieţei muncii: Există un alt loc de muncă în cadrul acesteia pe care ţi l-ai dori (l-ai prefera)?"; „Poţi să-ţi imaginezi că lucrezi (muncești) la un alt loc de muncă?".

În cadrul prezentei cercetări s-a adoptat abordarea lui Schyns ş.a. (2007) în ceea ce priveşte operaţionalizarea intenţiei de a schimba locul de muncă, deoarece în cadrul acesteia s-a realizat o măsurare mai comprehensivă a acestui construct. Prin urmare, itemii din scala de măsură validată de Schyns ş.a. (2007) vor fi adaptaţi contextului aferent acestei cercetări. În Tabelul 4.6 este prezentată scala de măsură pe baza căreia vom realiza operaţionalizarea acestui construct.

Tabelul 4.6: Operaţionalizarea constructului intenţiei de a schimba locul de muncă

Construct	Itemi	Cod
Intenţia de a schimba locul de muncă	Cât de des vă gândiţi să vă găsiţi un loc de muncă la o altă unitate de învăţământ?	ISLM 1
	Cât de des vă gândiţi să părăsiţi sistemul de învăţământ, pentru un post în sistemul bugetar?	ISLM 2
	Cât de des vă gândiţi să vă angajaţi în sectorul privat?	ISLM 3

4.3.6 Operaţionalizarea constructului performanţa la locul de muncă

În cadrul prezentului demers de cercetare, măsurarea performanţei angajaţilor faţă de locul de muncă se va face prin intermediul unui proces de autoevaluare a cadrelor didactice. Astfel, măsurarea percepţiei asupra performanţei proprii a cadrelor didactice faţă de locul de muncă se va realiza pe baza dimensiunilor performanţei faţă de locul de muncă identificate anterior (Campbell, 1990; Wiswesvaran şi Ones, 2000), precum şi a fişei de autoevaluare concepute de Ministerul Educaţiei Naţionale în cadrul metodologiei de evaluare anuala a personalului didactic şi didactic auxiliar[12].

Tabelul 4.7: Operaţionalizarea constructului performanţa la locul de muncă

Dimensiuni	Itemi	Cod
1. Proiectarea activităţilor	Respectarea programei şcolare şi adaptarea acesteia la particularităţile grupei/clasei	PROI 1
	Implicarea în activităţi de proiectare a ofertei educaţionale la nivelul unităţii şcolare	PROI 2
	Proiectarea unor activităţi extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile şi interesele elevilor şi planul managerial al unităţii	PROI 3

[12] http://www.fsli.ro/metodologii/Anexa%20OMECTS%206143.pdf

BCU IASI CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Dimensiuni	Itemi	Cod
	Selectarea şi utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecţiei	PROI 4
	Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate	PROI 5
2. Realizarea activităţilor	Prezentarea scopului şi a obiectivelor lecţiei ce urmează a fi prezentată	REAL 1
	Explicarea termenilor şi a conceptelor utilizate	REAL 2
	Utilizarea tehnologiei în prezentarea lecţiilor	REAL 3
	Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii	REAL 4
	Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate	REAL 5
	Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecţiei şi pe formarea competenţelor	REAL 6
3. Evaluarea rezultatelor elevilor	Asigurarea transparenţei criteriilor, a procedurilor de evaluare şi rezultatelor activităţilor de evaluare	EVAL 1
	Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat	EVAL 2
	Măsurarea sistematică a performanţelor elevilor prin aplicarea de teste	EVAL 3
	Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor	EVAL 4
	Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătăţirea activităţii didactice	EVAL 5
4. Managementul clasei de elevi	Stabilirea regulilor de conduită pentru desfăşurarea activităţilor didactice	MGM 1
	Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activităţi didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic	MGM 2
	Identificarea comportamentelor elevilor şi abordare diferenţiată a acestora	MGM 3
	Anticiparea unor posibile situaţii conflictuale şi gestionarea acestora în situaţia în care acestea au loc	MGM 4
	Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor	MGM 5

BCU IAŞI - CENTRU UNIVERSITAR

Dimensiuni	Itemi	Cod
5. Dezvoltare profesională şi leadership	Dezvoltarea competenţelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecţionare	DEZV 1
	Dezvoltarea capacităţilor de comunicare şi relaţionarea cu elevii, personalul şcolii, echipa managerială, familiile elevilor	DEZV 2
	Iniţierea acţiunilor privind identificarea şi rezolvarea problemelor educaţionale la nivel de unitate şcolară	DEZV 2
	Iniţierea activităţilor şi proiectelor în cadrul unităţii şcolare	DEZV 4
	Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităţilor şcolare	DEZV 5
6. Contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei	Implicarea în realizarea ofertelor educaţionale	INSTI 1
	Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor şi competiţiilor şcolare	INSTI 2
	Participarea la activităţi extracurriculare şi extraşcolare	INSTI 3
	Promovarea ofertei educaţionale în cadrul comunităţii	INSTI 4
	Implicarea activă în crearea unei culturi a calităţii la nivelul organizaţiei	INSTI 5

Ca urmare, a fost dezvoltată o scală de măsură a performanţei la locul de muncă, scală ce are 7 dimensiuni: proiectarea activităţii, realizarea activităţii, evaluarea rezultatelor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership şi contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei. Operaţionalizarea constructului este prezentată în Tabelul 4.7.

4.4 Planul de eşantionare şi de colectare a datelor

Relaţiile dintre constructe incluse în modelul conceptual din cadrul prezentei cercetări au fost investigate în diverse contexte şi culturi (ţări). Pentru a demonstra caracterul universal valabil al constructelor şi a scalelor utilizate pentru operaţionalizarea acestora, avem drept obiectiv investigarea şi validarea acestora în cadrul sistemului de învăţământ preuniversitar din România.

Pentru a îndeplini acest obiectiv este necesară identificarea eşantionului asupra căruia va fi testată validitatea modelului conceptual propus şi implicit validitatea ipotezelor de cercetare asimilate acestuia. Prin urmare, trebuie realizată conceperea planului de eşantionare care presupune identificarea şi delimitarea populaţiei statistice, definirea unităţii declarante şi selectarea tehnicile de eşantionarea care vor fi utilizate.

BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Eșantionarea populației

Potrivit lui Burns și Bush (1999), prima etapă în conceperea planului de eșantionare presupune definirea populației statistice investigate. Pornind de la obiectivele cercetării se pune problema definirii limitelor populației statistice în contextul prezentei cercetări din care se va extrage ulterior un eșantion reprezentativ. Astfel, în cadrul prezentei cercetări populația statistică investigată este definită ca fiind totalul unităților de învățământ preuniversitar din României. În ceea ce privește unitatea declarată, aceasta va fi reprezentată de orice cadru didactic care îți desfășoară activitatea în cadrul unităților de învățământ preuniversitar menționate mai sus, indiferent de vârsta, sexul, vechimea în muncă sau statutul acestuia în cadrul instituției de învățământ analizate.

După ce a fost realizată delimitarea populației statistice, următoarea etapă a planului de eșantionarea constă în alegerea tehnicilor de eșantionarea care vor fi utilizate în cadrul prezentei cercetări. În literatură au fost identificate două categorii de tehnici de eșantionare (Tashakkori și Teddlie, 2002): *tehnici de eșantionare probabilistice* (de exemplu, eșantionarea aleatoare simplă, eșantionarea aleatoare sistematică, eșantionarea aleatoare stratificată etc.) și *tehnici de eșantionare neprobabilistice* (de exemplu, eșantionarea de convenienţă, eșantionarea neprobabilistică stratificată și aleatoare, eșantionarea „bulgăre de zăpadă" etc.).

Potrivit lui Bernard (2006), utilizarea tehnicilor de eșantionare neprobabilistice în selectarea eșantionului contribuie la sporirea credibilității rezultatelor și la creșterea validității interne. Având în vedere că tehnicile de eșantionare variază în ceea ce privește acuratețea și fiabilitatea, Malhorta ș.a. (1996) afirmă că se recomandă utilizarea mai multor tehnici de eșantionare. Pe baza acestor argumente, ***în cadrul prezentei cercetări se vor utiliza două tehnici neprobabilistice de eșantionare pentru a selecta eșantionului care urmează să fie investigat. Tehnicile de eșantionare selectate sunt reprezentate de eșantionarea de convenienţă și eșantionarea tip „bulgăre de zăpadă"***.

Eșantionarea de convenienţă presupune extragerea elementelor dintr-un grup care este ușor accesibil cercetătorului și este una dintre cele mai des utilizate tehnici de eșantionare neprobabilistice. În cazul prezentei cercetări, identificarea unui grup de potențiali respondenți se va face de către cercetător, prin întocmirea unei liste cu datele de contact ale cadrelor didactice cunoscute acestuia.

Tehnica de eșantionare „bulgăre de zăpadă" presupune ca cercetătorul să identifice câțiva posibili respondenți cărora să le solicite să identifice alți potențiali respondenți care fac parte din populația statistică investigată. În cazul prezentei cercetări, modul de aplicare a acestei tehnici este descris în continuare. În prima fază vor fi contactate cadrele didactice pe care cercetătorul le cunoaște. Ulterior, cercetătorul le va solicita acestora să nominalizeze și să faciliteze accesul pentru cercetare spre alte cadre didactice din unitățile de învățământ în care acestea activează. Potențialii respondenți astfel identificați vor fi contactați pentru a participa la cercetare și li se va solicita și acestora să menționeze alți potențiali participanți la studiu.

Colectarea datelor

În ceea ce privește colectarea datelor, cercetătorul are la dispoziție două posibilități și anume abordarea cantitativă și abordarea calitativă. ***În cadrul prezentei cercetări vom adopta abordarea cantitativă în ceea ce privește colectarea datelor deoarece aceasta implică eșantioane mari și permite generalizarea rezultatelor obținute.***

Ca şi metodă de colectare a datelor, ***în cadrul prezentei cercetări se va utiliza ancheta pe bază de chestionar care este una dintre cele mai utilizate metode de cercetare cantitativă.*** Argumentele care stau la baza acestei decizii sunt următoarele:

(1) posibilitatea de a generaliza rezultatele obţinute la nivelul eşantionului;
(2) uşurinţa în administrare chestionarului;
(3) nivel ridicat de adecvare în ceea ce priveşte analiza statistică, şi
(4) capacitatea de a capta/intercepta „inobservabilul".

Există trei variante de colectare a datelor prin anchetă pe bază de chestionar. Acestea sunt reprezentate de interviul personal, chestionarul autoadministrat şi interviul telefonic. ***Pentru a asigura o rată de răspuns ridicată şi pentru a acoperi o mare parte din populaţia statistică aferentă prezentei cercetări, s-a utilizat un mix între două dintre cele trei variante de colectare a datelor. Astfel, colectarea datelor s-a realizat prin interviu personal şi prin chestionar autoadministrat, folosind ca şi suport pentru diseminarea acestuia poşta electronică şi clasică.***

Operaţional, datele au fost culese în perioada noiembrie 2014 – aprilie 2015, cu următoarele rezultate:

- 68 de chestionare au fost administrate online; potenţialii respondenţi identificaţi au fost contactaţi personal şi li s-a cerut acordul pentru a participa la studiu, trimiţându-li-se ulterior prin email link-ul pentru a accesa chestionarul şi a răspunde la întrebări. Pentru a facilita acest proces, s-a utilizat platforma Google Docs, un exemplu de chestionar fiind disponibil la adresa: http://goo.gl/ZzLX3. Această modalitate de administrare a permis includerea în eşantion şi a unor cadre didactice din alte judeţe decât Timiş (în principal Arad şi Caraş-Severin);
- 56 de chestionare au fost administrate personal, prin interviu faţă în faţă, de către autoare/cercetător;
- 49 de chestionare au fost autoadministrate, în cazul în care potenţialii respondenţi nu au dorit să completeze chestionarul online, iar o întâlnire faţă în faţă cu cercetătoarul, nu a fost posibilă în condiţii rezonabile. În astfel de situaţii, am optat pentru trimiterea chestionarelor prin poştă, curier sau email, cu rugămintea adresată respondenţilor ca după completare sa le returneze tot printr-una dintre aceste modalităţi.

În total, au fost obţinute 173 de chestionare, dintre care 15 au fost invalidate datorită evidentei calităţii scăzute a răspunsurilor. Setul final de date, supus analizei statistice, a inclus un număr de 158 de chestionare.

Întrucât, în total, s-au contactat aproximativ 500 de cadre didactice, rezultă că rata răspunsurilor validate a fost de aproximativ 31%. Respondenţilor nu li s-a oferit nici un stimulent pentru a răspunde la întrebările chestionarului, participarea fiind în totalitate voluntară.

Menţionăm faptul că, prin natura modalităţilor de administrate folosite, a fost posibil ca unele chestionare să nu fie completate 100%, răspunsurile nefiind obligatorii; s-a dorit să lăsăm respondenţilor posibilitatea de a nu răspunde la întrebările la care nu doresc. Din acest motiv, la unele variabile, numărul răspunsurilor luate în considerare în cadrul analizei statistice a fost mai mic de 158.

4.5 Pregătirea datelor şi planul de analiză statistică a datelor

Anterior oricăror analize statistice, fiecare chestionar completat a fost analizat prin prisma calităţii răspunsurilor furnizate.

După cum s-a menţionat anterior, respondenţii au avut posibilitatea de a nu răspunde la unele întrebări; în situaţiile în care proporţia întrebărilor la care s-a răspuns a fost de sub 85%, s-a procedat la invalidarea chestionarului şi excluderea în totalitate a sa din setul de date. Astfel, 9 chestionare au fost excluse din acest motiv.

O altă cauză de invalidare a unor chestionare a fost completarea acestora „în linie dreaptă", respectiv alegerea aceluiaşi cod pentru toţi itemii unei întrebări. S-a procedat la invalidarea acelor chestionare în care au fost identificate 2 sau mai multe întrebări la care s-a răspuns într-o astfel de modalitate. Prin aceasta procedură au fost invalidate şi excluse 6 chestionare.

Odată încheiată etapa de validare calitativă a setului de date, s-a trecut la analiza sa cantitativă.

Planul de analiză a datelor presupune, într-o primă etapă, realizarea unei analize univariate a variabilelor din chestionar pentru a ne forma o imagine asupra rezultatelor studiului, din perspectiva tendinţei rezultatelor obţinute. Analiza a continuat prin testarea fiabilităţii şi validităţii scalelor de măsură utilizate. În final, pentru validarea modelului de cercetare, s-au testat statistic ipotezele de cercetare. Pentru realizarea analizei statistice a datelor a fost utilizat programul informatic SPSS.

Analiza univariată

În cadrul analizei univariate, s-a realizat prezentarea distribuţiei valorilor observate prin intermediul frecvenţelor absolute şi relative pentru variabilele măsurate la nivel nominal, precum şi prin intermediul mediilor pentru variabilele măsurate la nivel interval şi raport. Aceste rezultate au fost comentate sumar, pentru a desprinde câteva concluzii descriptive.

Fiabilitatea scalelor de măsură

Consistenţa inter-item relevă fiabilitatea instrumentului de măsură atunci când acesta este reprezentat de o scală cu mai mulţi itemi. Coeficientul alpha Cronbach este un indicator statistic utilizat frecvent pentru a studia măsura în care răspunsurile la itemii unei scale sunt corelate.

Pentru ca o scală să fie considerată fiabilă, valoarea coeficientului alpha Cronbach ar trebui să fie mai mare de 0,7 (Nunnally, 1978).

Pentru fiecare construct s-a calculat coeficientul alpha Cronbach, luând în considerare toţi itemii teoretizaţi; s-a utilizat analiza factorială pentru a identifica itemii relevanţi în cadrul constructului. Metoda de extracţie a factorilor utilizată a fost „maximum likelihood", rotaţie direct „oblimin". S-a stabilit, aprioric pentru această etapă, că se doreşte obţinerea unui singur factor.

S-a studiat încărcarea factorială (factor loading) pentru fiecare item, şi s-au reţinut doar itemii cu încărcare factorială mai mare de 0,5; ceilalţi itemi au fost eliminaţi din cadrul constructului. Pentru itemii rămaşi, s-a reverificat fiabilitatea

scalei de măsură a constructului utilizând, din nou, coeficientul alpha Cronbach. Dacă acest criteriu a fost satisfăcut, s-a trecut la pasul următor.

Agregarea scorurilor factoriale

Pentru determinarea scorurilor factoriale (scorurile agregate ale respondenţilor pentru fiecare construct) s-a recurs la agregarea variabilelor prin analiză factorială. În plus, prin analiza factorială s-a urmărit eliminarea itemilor nerelevanţi (cu încărcare factorială redusă). În prima faţă s-a verificat oportunitatea aplicării metodei analizei factoriale, utilizând indicatorul Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) şi testul Bartlett de sfericitate. Ambele instrumente statistice măsoară intercorelaţiile din cadrul unui set de variabile şi au fost adecvate cazului de cercetare realizat.

Testul Bartlett de sfericitate testează ipoteza nulă care afirmă că variabilele avute în vedere nu sunt corelate; un nivel de semnificaţie scăzut al testului ($p<0,05$) ar indica existenţa acestor corelaţii, analiza factorială fiind oportună. Indicatorul KMO oferă o măsură a intensităţii corelaţiilor dintre variabilele avute în vedere; o valoare de cel puţin 0,7 a acestui indicator arată că aceste corelaţii sunt puternice şi pot fi explorate prin analiză factorială (Pett, Lackey şi Sullivan, 2003).

S-a efectuat analiza factorială doar în cazul în care ambele instrumente au indicat-o drept oportună, respectiv dacă nivelul de semnificaţie a testului Bartlett a fost mai mic de 0,05 şi dacă valoarea indicatorului KMO a fost mai mare de 0,5 (Colman, Pulford şi Corston, 2006).

Validitatea constructelor

Validitatea unei scale de măsură reprezintă gradul în care, aplicând instrumentul, se obţine o măsură a ceea ce s-a dorit a fi măsurat/evaluat. Validitatea fiecărui construct a fost analizată sub două forme: validitatea convergentă şi validitatea discriminantă.

S-a analizat validitatea convergentă a fiecărui construct pe baza corelaţiilor itemilor ce alcătuiesc constructul respectiv. Pentru a analiza corelaţiile între itemi am folosit coeficientul de corelaţie liniară Pearson. Validitatea convergentă este confirmată dacă itemii ce compun constructul sunt puternic corelaţi între ei.

Datorită numărului relativ ridicat de constructe incluse în modelul de cercetare, s-a recurs şi la analiza validităţii discriminante a constructelor. Validitatea discriminantă presupune că oricare dintre itemii ce compun un construct este corelat cu, constructul său mai puternic decât cu oricare alt construct. Pentru studierea validităţii discriminante s-a utilizat coeficientul de corelaţie liniară Pearson.

Pentru studierea relaţiilor pe diferite grupuri de unităţi şcolare (din mediul urban versus din mediul rural) sau de respondenţi (cadre didactice titulare versus cadre didactice cu alte titulaturi) s-a utilizat testul t. Întrucât s-au realizat aceste comparaţii la nivel de variabile agregate (constructe sau dimensiuni ale constructelor), s-a recurs la utilizarea, în acest scop, a scorurilor agregate. ***Aceste scoruri au fost calculate cu ajutorul programului de analize statistice SPSS, ca rezultat al analizei factoriale, sub forma unor variabile cu distribuţie normală standard (medie egală cu 0 şi varianţă egală cu 1).*** Această modalitate de calcul a scorurilor factoriale agregate asigură comparabilitatea la nivel de constructe, minimizând efectul unor elemente care ţin de metodologia măsurării (număr diferit de itemi ai scalelor, senzitivitate redusă la valorile extreme, intercorelaţii intre itemii aceleiaşi scale)

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

Testarea ipotezelor de cercetare

Pentru testarea ipotezelor de cercetare s-a folosit regresia liniară simplă sau multiplă, după caz. Parametrul standardizat al funcţiei de regresie arată existenţa unei legături, respectiv intensitatea influenţei variabilei independente asupra variabilei dependente. Nivelul de semnificaţie arată dacă legătura este semnificativă din punct de vedere statistic. Astfel, dacă acesta este mai mic sau egal cu 0,05 atunci legătură este semnificativă din punct de vedere statistic, probabilitatea de garantare a rezultatului obţinut fiind 0,95 sau mai mare. Pentru testarea efectelor moderatoare, au fost create variabile agregate ca produs aritmetic al variabilelor al căror efect sinergic s-a dorit a fi studiat. Efectul sinergic (moderator) se manifestă dacă sunt semnificative statistic: (1) relaţiile dintre ambele variabile independente şi variabila dependentă; (2) relaţia dintre variabila nou creată şi variabila dependentă. În cazul analizei diferitelor grupuri de unităţi şcolare sau cadre didactice, metodologia aplicată pentru testarea ipotezelor de cercetare a fost aceeaşi, singura diferenţă fiind faptul că regresiile au fost aplicate pe fiecare sub-eşantion în parte.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5. PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII DE MARKETING PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE

Obiectivele asociate acestui capitol sunt de a prezenta rezultatele cercetărilor aplicative, experimentale și de a formula concluzii ale acestora în contextul testării și validării modelului conceptual și a metodologiei aferente. astfel, se vor analiza rezultatele obținute prin parcurgerea tuturor etapelor din procesul de analiză statistică a datelor (conform metodologiei de cercetare propuse și descrise în capitolul 4). Modalitatea de atingere a acestor obiective este prezentată prin harta conceptuală a capitolului, în Fig. 5.0.

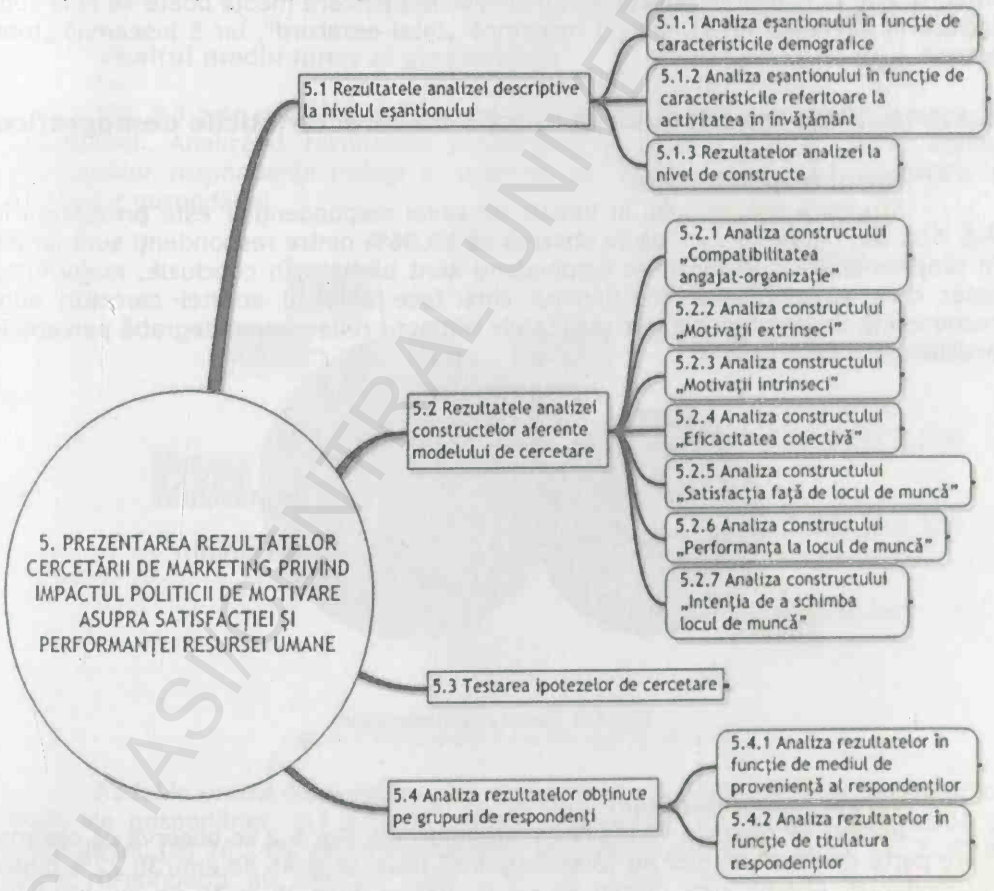


Fig. 5.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 5

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Obiectivele operaţionale aferent cercetărilor descrise în acest capitol au fost: OP 5. Concluzii şi rezultate ale cercetării aplicative privind impactul politicii de motivare asupra satisfacţiei şi performanţei resursei umane în organizaţii de formare de la nivel preuniversitar din România; OP 5.1. Analiza descriptivă a eşantionului; OP 5.2. Analiza constructelor aferente modelului; OP 5.3. Testarea ipotezelor de cercetare; OP 5.4. Analiza rezultatelor pe grupuri de respondenţi.

5.1 Rezultatele analizei descriptive la nivelul eşantionului

În această secţiune este realizată o descriere a structurii eşantionului investigat pe baza caracteristicilor sale demografice precum şi a altor caracteristici referitoare la activitatea în învăţământ a respondenţilor.

Tot în cadrul acestei secţiuni sunt reprezentate grafic percepţiile respondenţilor cu privire la constructele incluse în modelul conceptual. În cadrul constructelor variabilele au fost ordonate crescător în funcţie de media pe care au înregistrat-o la nivelul întregului eşantion. Valorile pe care media poate să le ia sunt incluse în intervalul [1-5], unde 1 înseamnă „total dezacord", iar 5 înseamnă „total acord".

5.1.1 Analiza eşantionului în funcţie de caracteristicile demografice

Genul respondenţilor

Structura eşantionului în funcţie de sexul respondenţilor este prezentată în Fig. 5.1. Din figura de mai jos se observă că 78,06% dintre respondenţi sunt femei, în timp ce doar 21,94% dintre respondenţi sunt bărbaţi. În concluzie, majoritatea celor care au completat chestionarul care face obiectul acestei cercetări sunt respondenţi de gen feminin, iar rezultatele obţinute reflectă mai degrabă percepţiile acestora.

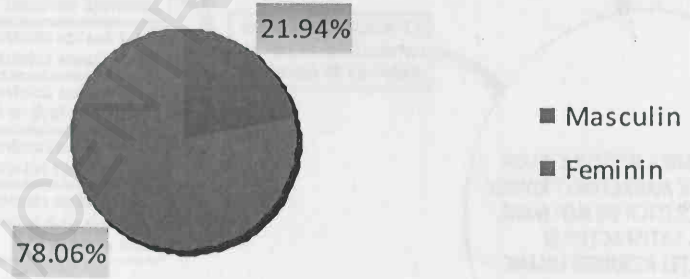


Fig. 5.1 Genul respondenţilor

Vârsta respondenţilor

În ceea ce priveşte vârsta respondenţilor, din Fig. 5.2 se observă că cea mai mare parte a respondenţilor au vârsta cuprinsă între 36 şi 45 de ani (38,22% dintre respondenţi). Aceştia sunt urmaţi de cei cu vârsta între 25 şi 35 de ani (30,57% dintre respondenţi). La polul opus se află respondenţii cu vârsta sub 25 de ani (2,55% dintre respondenţi) şi cei peste 65 de ani (0,64% dintre respondenţi).

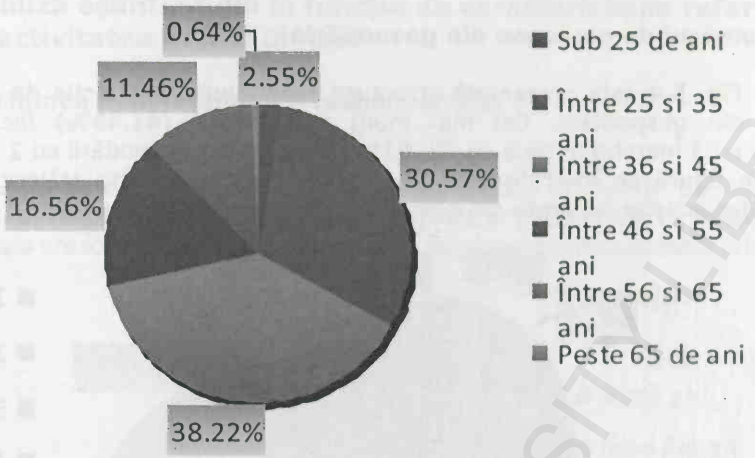


Fig. 5.2 Vârsta respondenţilor

Venitul mediu lunar al gospodăriei

În

Fig. *5.3* este prezentată structura eşantionului în funcţie de venitul mediu al gospodăriei. Analizând rezultatele prezentate în această figură putem ordona descrescător respondenţii incluşi în eşantion pe baza criteriului nivelul mediu al veniturilor gospodăriei.

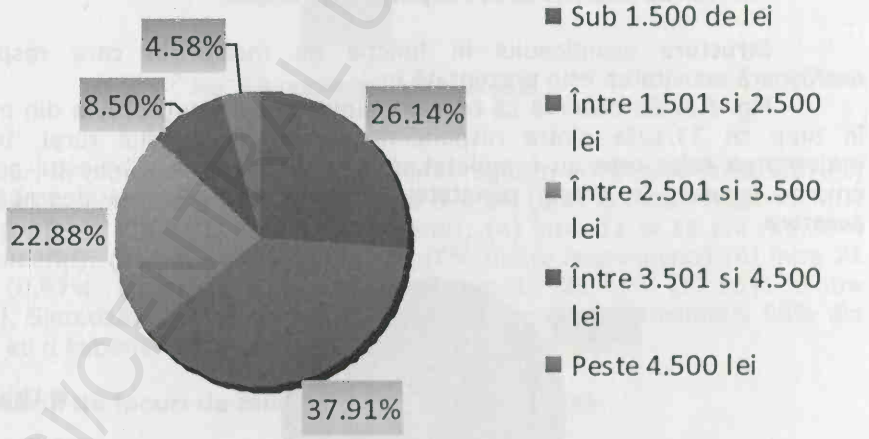


Fig. 5.3 Venitul mediu lunar al gospodăriei

Astfel în ordine descrescătoare, respondenţii au următorul nivel al veniturilor medii ale gospodăriei: (1) 37,91% dintre respondenţi au venituri între 1.501 şi 2.500 de lei, (2) 26,14% dintre respondenţi au venituri sub 1500 de lei, (3) 22,88% dintre respondenţi au venituri între 2.501 şi 3.500 de lei, (4) 8,50% dintre respondenţi au venituri între 3.501 şi 4.500 de lei şi (5) 4,58% dintre respondenţi au venituri între peste 4.500 de lei.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Numărul de persoane din gospodărie

În Fig. 5.4 este prezentată structura eşantionului în funcţie de numărul de persoane din gospodărie. Cei mai mulţi respondenţi (41,46%) fac parte din gospodării cu 3 membri în timp ce 25, 61% fac parte din gospodării cu 2 membri.

Din figură se mai observă că 15,85% din respondenţi trăiesc singuri iar 7,32% dintre aceştia fac parte din gospodării mari, cu peste 5 persoane.

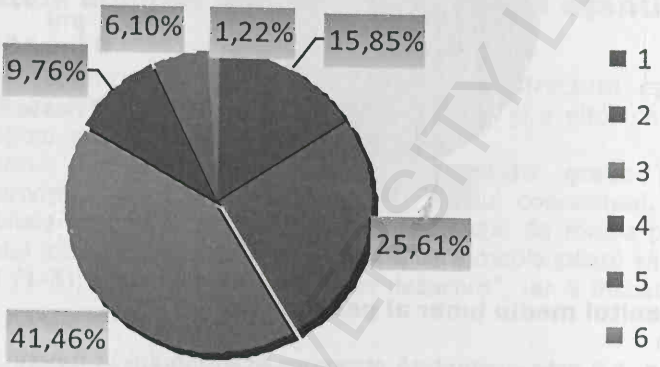


Fig. 5.4 Numărul de persoane din gospodărie

Mediul de activitate al respondenţilor

Structura eşantionului în funcţie de mediul în care respondenţii îşi desfăşoară activitatea este prezentată în

Fig. *5.5.* Se observă că 66,88% dintre respondenţi provin din mediul urban în timp ce 33,12% dintre respondenţi provin din mediul rural. În concluzie, majoritatea celor care au completat chestionarul care face obiectul acestui studiu empiric locuiesc în oraşe, rezultatele obţinute reflectă mai degrabă percepţiile acestora.

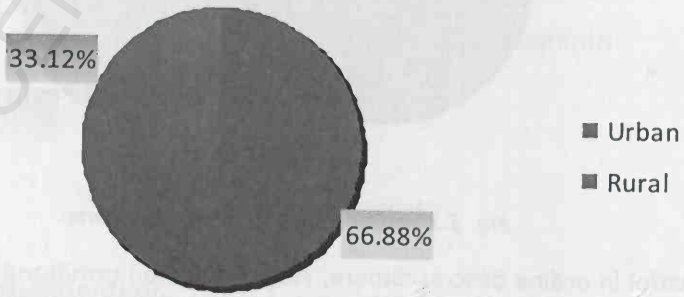


Fig. 5.5 Mediul de activitate al respondenţilor

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITY LIBRARY

5.1.2 Analiza eşantionului în funcţie de caracteristicile referitoare la activitatea în învăţământ

Vechimea în învăţământ a respondenţilor

În

Fig. 5.6 este prezentată structura eşantionului în funcţie de vechimea în învăţământ a respondenţilor. Analizând rezultatele prezentate în această figură putem ordona crescător respondenţii incluşi în eşantion pe baza acestui criteriu.

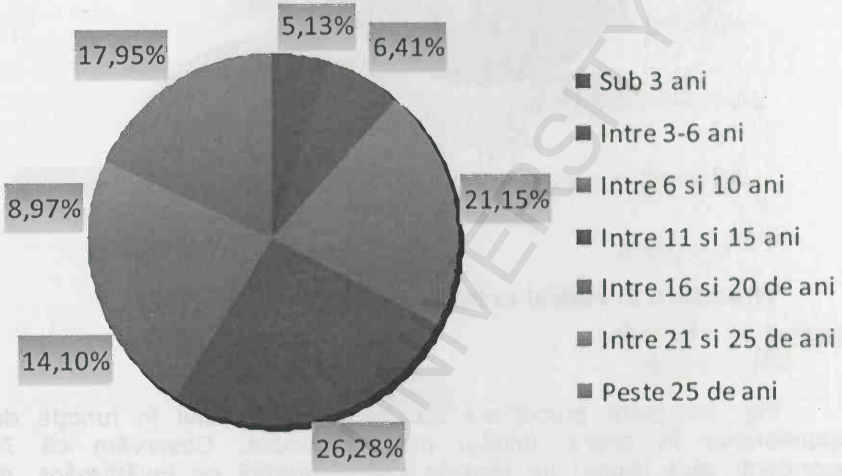


Fig. 5.6 Vechimea în învăţământ

Aşadar, în ordinea crescătoare a vechimii regăsim următoare structură: (1) sub 3 ani (5,13% dintre respondenţi); (2) între 3-6 ani (6,41% dintre respondenţi); (3) între 6 şi 10 ani (21,15% dintre respondenţi); (4) între 11 şi 15 ani (26,28% dintre respondenţi); (5) între 16 şi 20 ani (14,10% dintre respondenţi) (6) între 21 şi 25 ani (8,97% dintre respondenţi) şi (7) peste 25 ani (17,95% dintre respondenţi). Sintetizând datele de mai sus, putem afirma că aproximativ 60% din respondenţi au o experienţă de peste 10 ani în învăţământ.

Numărul de locuri de muncă avute în învăţământ

În

Fig. 5.7 este prezentată structura eşantionului în funcţie de numărul de locuri de muncă avute în învăţământ. Observăm că aproximativ jumătate din respondenţi au avut până în prezent un număr de 2-3 locuri de muncă în învăţământ, respectiv 30,97% dintre aceştia au avut un singur loc de muncă.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

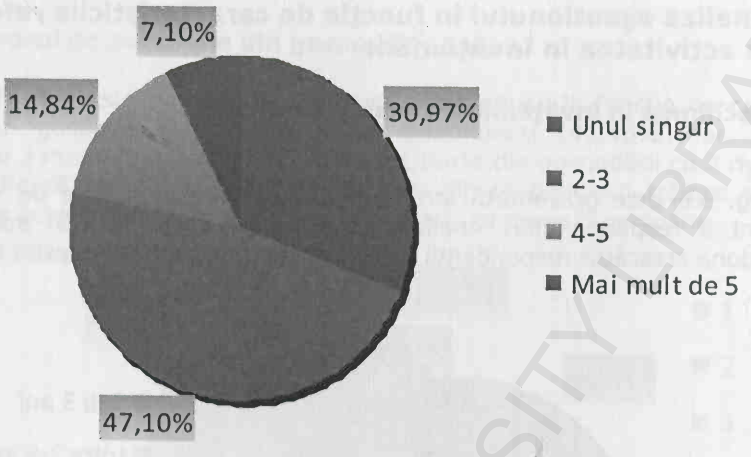


Fig. 5.7 Numărul de locuri de muncă avute în învățământ

Titulatura în cadrul unității de învățământ

În

Fig. *5.8* ceste prezentată structura eşantionului în funcţie de titulatura respondenţilor în cadrul unităţii de învăţământ. Observăm că 70,06% din respondenţi sunt titulari pe post în cadrul unităţii de învăţământ, diferenţa de aproximativ 30% fiind reprezentată în principal de suplinitori (16,56%), profesori calificaţi (8,28%), profesori necalificaţi şi cadre didactice asociate.

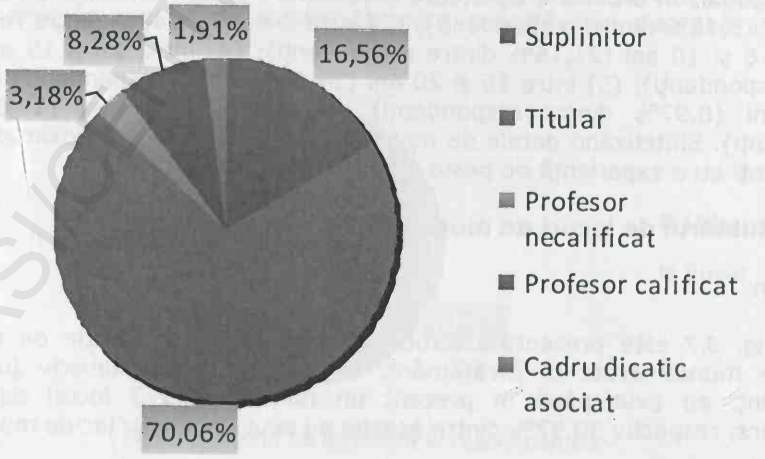


Fig. 5.8 Titulatura în cadrul unităţii de învăţământ

BCU IASI CENTRU INVERSITY LIBRARY

Gradul didactic

În

Fig. *5.9* este prezentată structura eşantionului în funcţie de gradul didactic al respondenţilor care fac parte din eşantion. Observăm că cea mai mare parte a respondenţilor (44,52%) este formată din cadre didactice care au obţinut gradul 1, 2,58% dintre aceştia având studii doctorale. Regăsim o pondere destul de mică de respondenţi (7,10%) formată din debutanţi în învăţământ.

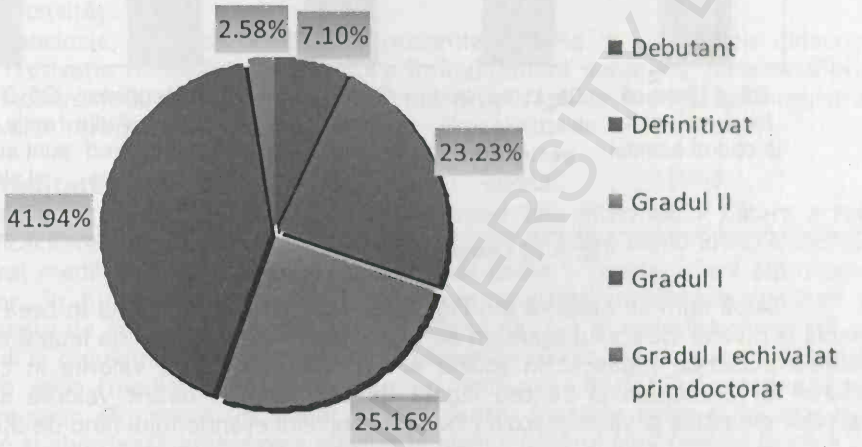


Fig. 5.9 Gradul didactic

5.1.3 Rezultatelor analizei la nivel de constructe

Compatibilitatea angajat-organizaţie

Analizând rezultatele prezentate în Fig. 5.10 se poate observa că toate variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată compatibilitatea cadrelor didactice cu şcoala ai cărei angajaţi sunt au fost apreciate pozitiv de către respondenţi. Aprecierea pozitivă a cadrelor didactice faţă de compatibilitatea lor cu şcoala în care îşi desfăşoară activitatea este relevată de faptul că toate variabilele prin intermediul cărora s-a realizată măsurarea acesteia au înregistrat medii la nivelul întregului eşantion de peste 3. Astfel, cadrele didactice consideră că locul lor este în şcoala ai cărei angajaţi sunt (media la nivel de eşantion fiind de 4,19), acestea cred în obiectivele şcolii (media la nivel de eşantion fiind de 4,17) şi se regăsesc în ceea ce şcoala respectivă reprezintă (media la nivel de eşantion fiind de 4,03).

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

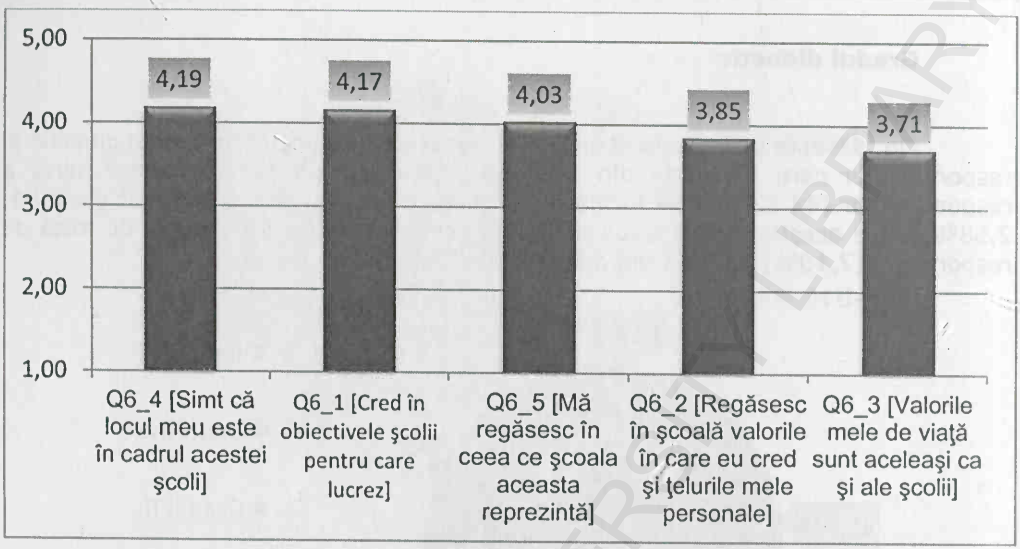


Fig. 5.10 Compatibilitatea angajat-organizaţie

După cum se observă din Fig. 5.10, valorile cele mai mici în ceea ce priveşte media la nivelul întregului eşantion au fost înregistrate de variabila legată de faptul că, cadrele didactice regăsesc în şcoala ai cărei angajaţi sunt valorile în care cred şi ţelurile lor personale şi de cea legată de similaritatea dintre valorile de viaţă ale cadrelor didactice şi valorile şcolii (mediile la nivelul eşantionului fiind de 3,85 şi 3,71).

Motivaţia faţă de muncă

Ca urmare a analizei rezultatelor prezentate în Fig. 5.11 se poate observa că mediile asociate variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată motivaţia faţă de muncă a cadrelor didactice nu au valori foarte diferite.

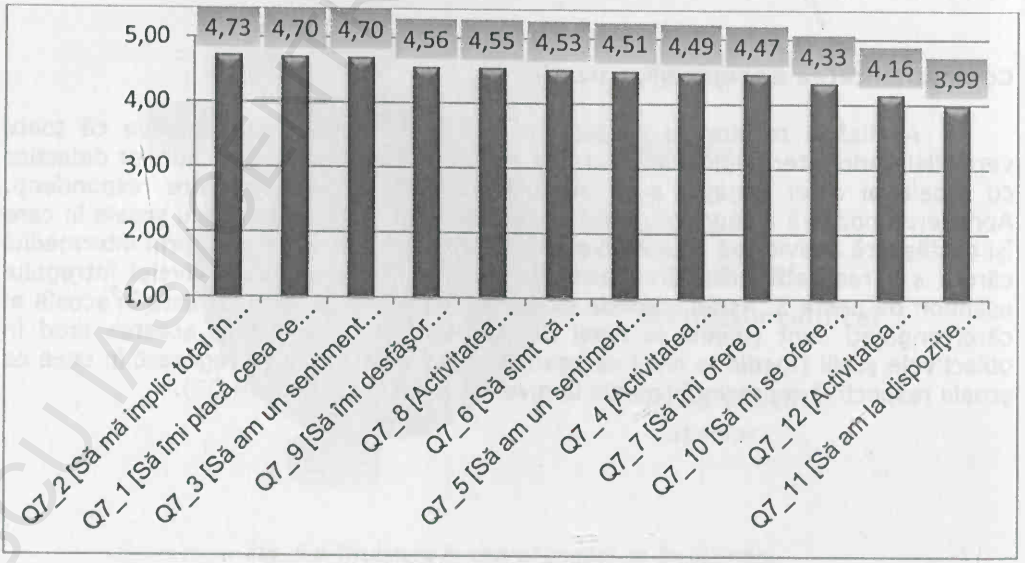


Fig. 5.11 Motivaţia faţă de muncă

După cum se observă din figura de mai sus, valorile cele mai mari în ceea ce priveşte media la nivelul întregului eşantion au fost înregistrate de variabilele legate de motivaţia intrinsecă a cadrelor didactice (mediile la nivel de eşantion variază între 4,73 şi 4,49). În ceea ce priveşte variabilele care vizează măsurarea motivaţiei extrinseci a cadrelor didactice, acestea au avut medii la nivelul întregului eşantion cuprinse între 4,56 şi 3,99. Aşadar, cadrele didactice consideră că e mai important să se implice total în activitatea de predare, să le placă ceea ce fac şi să aibă un sentiment de satisfacţie personală atunci când predau elevilor decât să aibă o siguranţă ridicată a locului de muncă, să aibă un statut social conferit de activitatea pe care ele o desfăşoară în învăţământ sau să aibă la dispoziţie mai mult timp pentru alte activităţi.

În concluzie, pe baza rezultatelor prezentate în Fig. 5.11, cadrele didactice prezintă o motivaţie ridicată faţă de munca în învăţământ deoarece variabilele prin intermediul cărora s-a realizat măsurarea motivaţiei faţă de muncă au înregistrat medii la nivelul întregului eşantion de peste 3.

Eficacitatea colectivă

Din Fig. 5.12 se observă că toate variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată eficacitatea colectivă au fost apreciate pozitiv de către respondenţi deoarece au înregistrat medii la nivelul întregului eşantion de peste 3. Aşadar, dacă am ordona descrescător, în funcţie de măsura în care sunt realizate următoarele acţiuni şi comportamente de către respondenţi, putem afirma că: (1) în cadrul şcolii există un set de reguli şi regulamente care le permit profesorilor să rezolve cu succes diferitele situaţii care apar (media la nivel de eşantion fiind de 4,06); (2) în cadrul şcolii profesorii reuşesc să creeze un climat pozitiv pentru învăţare chiar şi în cele mai dificile clase şi abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev (media la nivel de eşantion fiind de 3,88); (3) profesorii reuşesc să facă faţă cu succes diverselor probleme deoarece acţionează ca şi o echipă (media la nivel de eşantion fiind de 3,75); (4) predau cu succes materii complexe chiar şi elevilor cu capacităţi mai reduse (media la nivel de eşantion fiind de 3,73); (5) previn cu succes acţiunile de intimidare a elevilor (media la nivel de eşantion fiind de 3,67) şi (6) reuşesc să-i implicăm şi pe elevii mai dificili în activităţi didactice (media la nivel de eşantion fiind de 3,56).

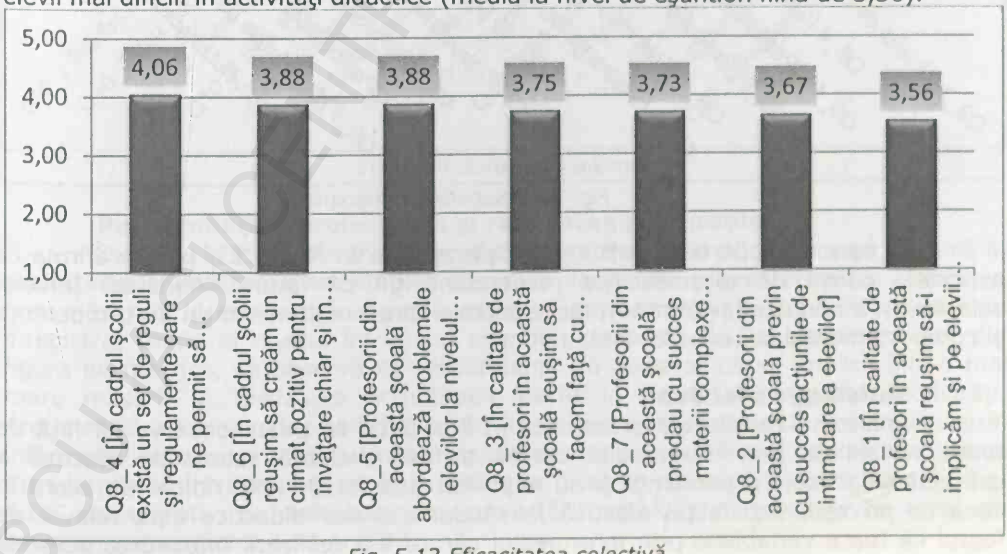


Fig. 5.12 Eficacitatea colectivă

Satisfacţia cognitivă

Rezultatele obţinute ca urmare a evaluării satisfacţiei cognitive a respondenţilor faţă de locul de muncă sunt prezentate în Fig. 5.13. Din această figură se observă că dintre toate variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată satisfacţia cognitivă, doar două variabile au înregistrat medii la nivelul întregului eşantion mai mici de valoarea 3. Acest lucru înseamnă că, cadrele didactice sunt nemulţumite de salariul de bază pe care-l primesc de la şcoala ai cărei angajaţi sunt (media la nivel de eşantion fiind de 2,65) precum şi de nivelul bonusurilor, premiilor şi a altor venituri câştigate ca urmare a unor performanţe profesionale deosebite (media la nivel de eşantion fiind de 2,53). Pe de altă parte, cadrele didactice se declară mulţumite de nivelul de competenţă al superiorilor direcţi (media la nivel de eşantion fiind de 4,15), de comportamentul superiorilor faţă de angajaţii şcolii (media la nivel de eşantion fiind de 4,08) şi de posibilitatea cadrelor didactice de a folosi propria judecată şi de a acţiona independent în activitatea pe care o desfăşoară în mod curent (media la nivel de eşantion fiind de 3,91).

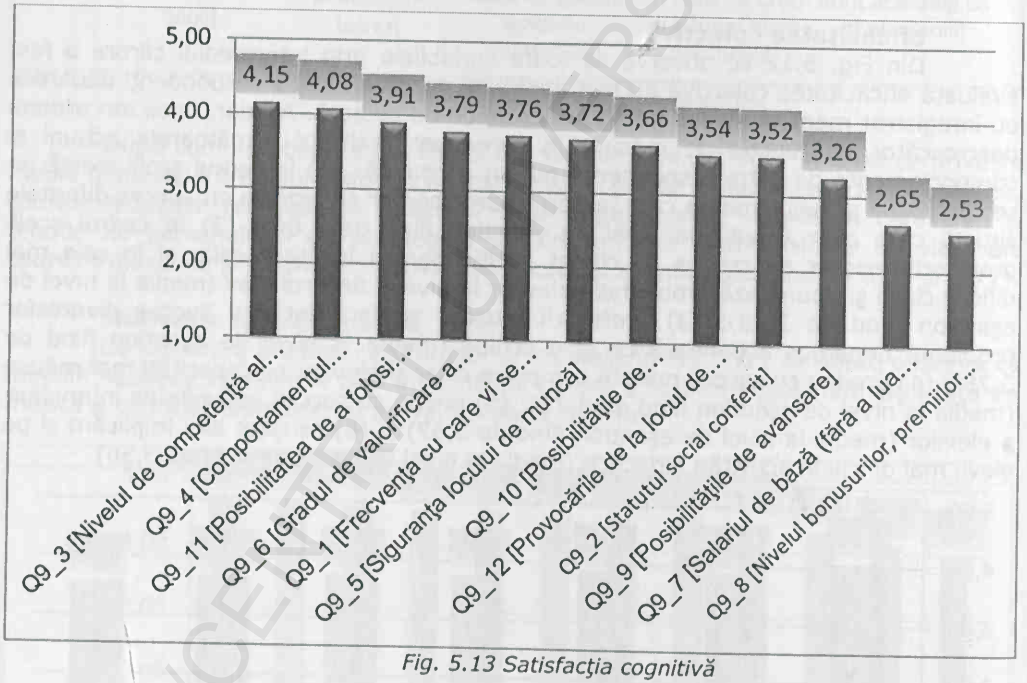


Fig. 5.13 Satisfacţia cognitivă

În concluzie, pe baza rezultatelor prezentate în Fig. 5.13, putem afirma că aspectele care-i nemulţumesc pe respondenţi ţin de latura financiară (nivelul salariilor şi a bonusurilor primite), iar aspectele care-i mulţumesc ţin de competenţa şi comportamentul superiorilor lor.

Satisfacţia afectivă

Analizând rezultatele prezentate în Fig. 5.14 se poate observa că faţă de toate variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată satisfacţia afectivă a cadrelor didactice, respondenţii şi-au exprimat acordul. Nivelul ridicat de acord în ceea ce priveşte satisfacţia afectivă în rândul cadrelor didactice este relevat de faptul că toate variabilele prin intermediul cărora s-a realizată măsurarea acesteia

au înregistrat medii la nivelul întregului eşantion de peste 3. Astfel, respondenţii afirmă că îşi fac meseria din pasiune (media la nivel de eşantion fiind de 4,57), nu se plictisesc niciodată de ceea ce fac (media la nivel de eşantion fiind de 4,48), simt că prin ceea ce fac îi ajută pe alţii (media la nivel de eşantion fiind de 4,46) şi se simt foarte bine la locul lor de muncă actual (media la nivel de eşantion fiind de 4,31).

O altă concluzie interesantă care poate fi desprinsă din Fig. 5.14 se referă la faptul că respondenţii şi-au exprimat acordul şi faţă de anumite aspecte cu conotaţie negativă asociate satisfacţiei afective. Aşadar, respondenţii au declarat că sunt dezamăgiţi că au ales un loc de muncă în învăţământ (media la nivel de eşantion fiind de 4,22), că nu merg cu plăcere la lucru (media la nivel de eşantion fiind de 4,18) şi că fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină (media la nivel de eşantion fiind de 4,11).

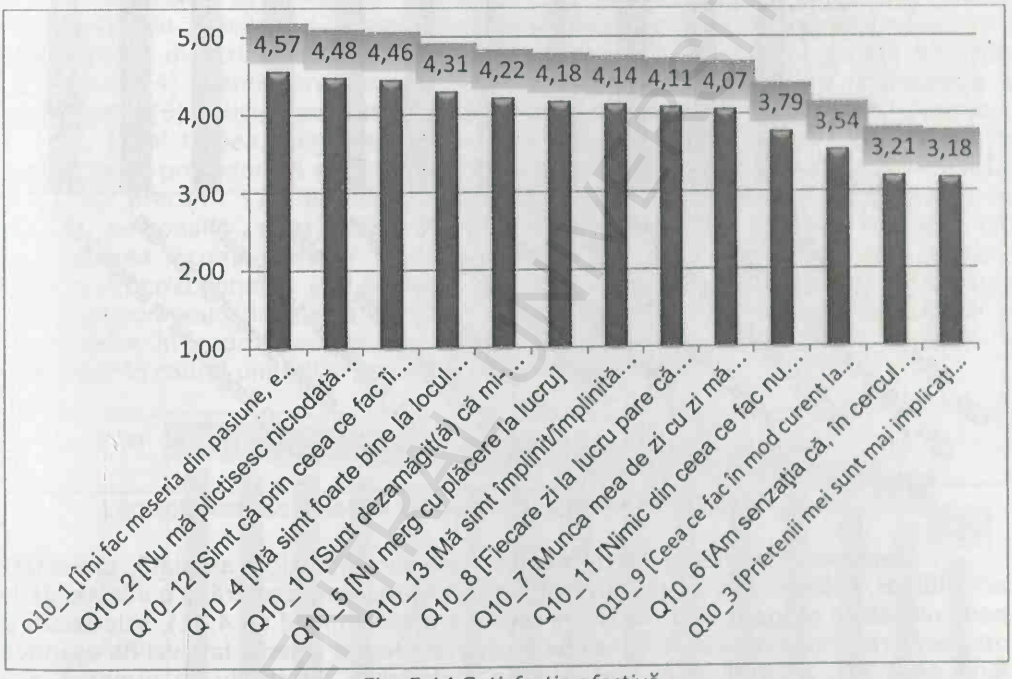


Fig. 5.14 Satisfacţia afectivă

Performanţa – proiectarea şi realizarea activităţilor

Din Fig. 5.15 se observă că cadrele didactice se implică în mare măsură în proiectarea şi realizarea activităţilor deoarece variabilele prin intermediul cărora au fost măsurate aceste două aspecte asociate performanţei la locul de muncă au înregistrat medii la nivelul întregului eşantion de peste 3. De asemenea, tot din figura de mai jos, se observă că respondenţii au declarat că se implică într-o mai mare măsură în realizarea activităţilor decât în proiectarea acestor activităţi. Argumentul care susţine afirmaţia de mai sus este acela că variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată realizarea activităţilor înregistrează medii mai mari la nivelul întregului eşantion (mediile la nivel de eşantion variază între 4,63 şi 4,01) comparativ cu cele asociate proiectării activităţilor (mediile la nivel de eşantion variază între 4,41 şi 3,82).

În ceea ce priveşte performanţa cadrelor didactice asociată realizării activităţilor, respondenţii au declarat că explică termenii şi conceptele utilizate (media la nivel de eşantion fiind de 4,63), prezintă scopul şi obiectivele lecţiei (media la nivel de eşantion fiind de 4,45), asigură feedback pentru punctele de vedere exprimate şi încurajează elevii să emită puncte de vedere proprii (mediile la nivel de eşantion fiind de 4,44) şi, într-o mai mică măsură utilizează tehnologia în prezentarea lecţiilor (media la nivel de eşantion fiind de 4,01).

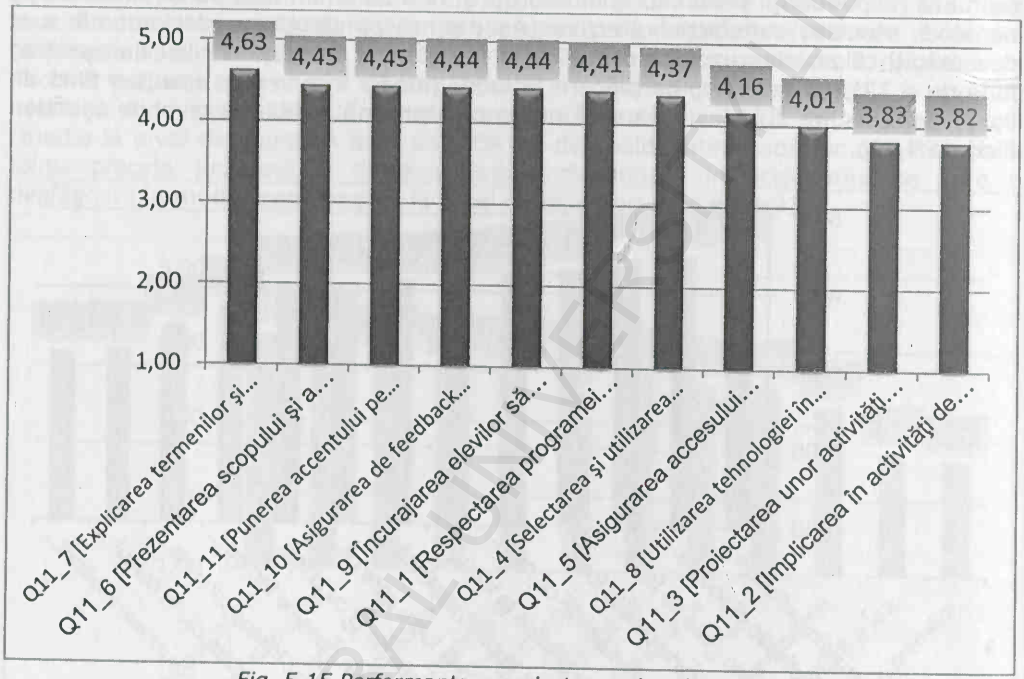


Fig. 5.15 Performanţa – proiectarea şi realizarea activităţilor

Dacă ne referim la performanţa cadrelor didactice asociată proiectării activităţilor, respondenţii au declarat că respectă programa şcolară şi o adaptează la particularităţile grupei/clasei (media la nivel de eşantion fiind de 4,41), selectează şi utilizează resursele care sunt legate de obiectivele lecţiei (media la nivel de eşantion fiind de 4,37), asigură accesul elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate (mediile la nivel de eşantion fiind de 4,16), proiectează activităţi extra-curriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile şi interesele elevilor şi planul managerial al unităţii (media la nivel de eşantion fiind de 3,83) şi în cea mai mică măsură se implică în activităţi de proiectare a ofertei educaţionale la nivelul unităţii şcolare (media la nivel de eşantion fiind de 3,82).

Performanţa – evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi şi dezvoltarea profesională şi leadership

În Fig. 5.16 sunt reprezentate rezultatele obţinute ca urmare a intervievării respondenţilor cu privire la următoarele trei aspecte asociate performanţei la locul de muncă: evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi şi dezvoltarea profesională şi leadership. Din figura de mai jos se observă că toate variabilele prin intermediul cărora au fost evaluate cele trei aspecte asociate

performanţei au fost apreciate pozitiv de către respondenţi deoarece au înregistrat medii la nivelul întregului eşantion de peste 3.

Pe baza rezultatelor prezentate în Fig. 5.16 putem ordona descrescător, în funcţie de gradul de implicare al cadrele didactice, cele trei aspecte asociate performanţei. Aşadar, în primul rând, cadrele didactice se implică în evaluarea rezultatelor elevilor (mediile la nivel de eşantion variază între 4,63 şi 4,22) realizând următoarele activităţi: (1) comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor, (2) asigurarea transparenţei criteriilor, a procedurilor de evaluare şi rezultatelor activităţilor de evaluare, (3) utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătăţirea activităţii didactice, (4) măsurarea sistematică a performanţelor elevilor prin aplicarea de teste şi (5) chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat.

În al doilea rând, respondenţii au declarat că se implică în ceea ce priveşte managementul clasei de elevi (mediile la nivel de eşantion variază între 4,48 şi 4,23) realizând următoarele activităţi: (1) recompensarea comportamentelor adecvate ale elevilor, (2) stabilirea regulilor de conduită pentru desfăşurarea activităţilor didactice, (3) utilizarea eficace a timpului alocat pentru activităţi didactice, (4) identificarea comportamentelor elevilor şi abordare diferenţiată a acestora şi (5) anticiparea unor posibile situaţii conflictuale şi gestionarea acestora.

În al treilea rând, cadrele didactice se implică în acţiuni care conduc la dezvoltarea profesională şi leadership (mediile la nivel de eşantion variază între 4,25 şi 3,25) precum: (1) dezvoltarea capacităţilor de comunicare şi relaţionarea cu elevii, personalul şcolii, echipa managerială, respectiv familiile elevilor, (2) dezvoltarea competenţelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecţionare, (3) iniţierea acţiunilor privind identificarea şi rezolvarea problemelor educaţionale la nivel de unitate şcolară, (4) iniţierea activităţilor şi proiectelor în cadrul unităţii şcolare şi (5) participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităţilor şcolare ai cărei angajaţi sunt.

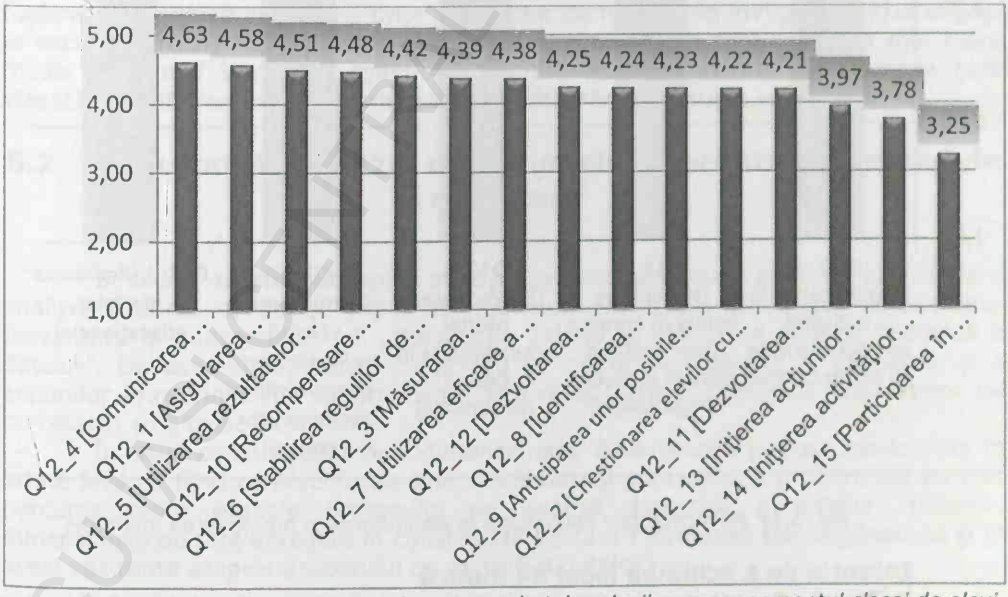


Fig. 5.16 Performanţa - evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi şi dezvoltarea profesională şi leadership

Performanţa - contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei

În ceea ce priveşte contribuţia cadrelor didactice la dezvoltarea şi promovarea instituţiei ai cărei angajaţi sunt, rezultatele obţinute în urma intervievării respondenţilor se regăsesc în

Fig. *5.17*. Din figura de mai jos se observă că toate variabile prin intermediul cărora a fost evaluată performanţa – contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei au fost apreciate pozitiv de către respondenţi deoarece au înregistrat medii la nivelul întregului eşantion de peste 3. Aşadar, respondenţii declară că participă în mare măsură la activităţi extra-curriculare şi extraşcolare (media la nivel de eşantion fiind de 4,12), se implică activ în crearea unei culturi a calităţii în cadrul şcolii ai cărei angajaţi sunt (media la nivel de eşantion fiind de 3,79) şi promovează oferta educaţională a şcolii în cadrul comunităţii (media la nivel de eşantion fiind de 3,73). În plus, respondenţii afirmă că participă în cadrul olimpiadelor şi competiţiilor şcolare (media la nivel de eşantion fiind de 3,72) şi se implică în realizarea ofertelor educaţionale (media la nivel de eşantion fiind de 3,45). Prin urmare, putem concluziona că la nivelul eşantionului analizat se manifestă un nivel ridicat de performanţă în ceea ce priveşte contribuţia cadrelor didactice la dezvoltarea şi promovarea instituţiei ai cărei angajaţi sunt.

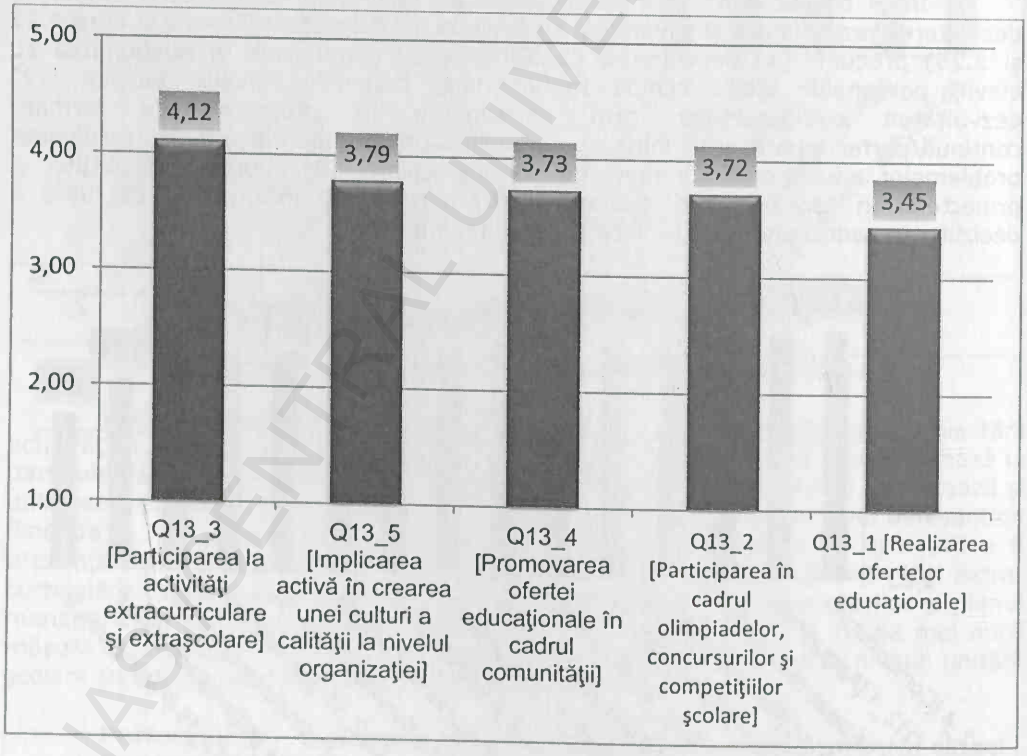


Fig. 5.17 Performanţa - contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei

Intenţia de a schimba locul de muncă

În Fig. 5.18 sunt prezentate rezultatele evaluării intenţiei cadrelor didactice de a schimba locul de muncă. Lipsa intenţiei cadrelor didactice de a-şi schimba locul de muncă este relevată de faptul că toate cele trei variabile prin intermediul cărora

s-a realizată măsurarea acesteia au înregistrat medii la nivelul întregului eşantion sub valoarea 3. Astfel, respondenţii afirmă că se gândesc foarte rar să se angajeze în sectorul privat (media la nivel de eşantion fiind de 2,20), de asemenea aproape niciodată nu se gândesc la a părăsi sistemul de învăţământ pentru un alt post în sistemul bugetar (media la nivel de eşantion fiind de 1,74) şi aproape niciodată nu şi-au pus problema de a-şi găsi un loc de muncă într-o altă unitate de învăţământ (media la nivel de eşantion fiind de 1,70).

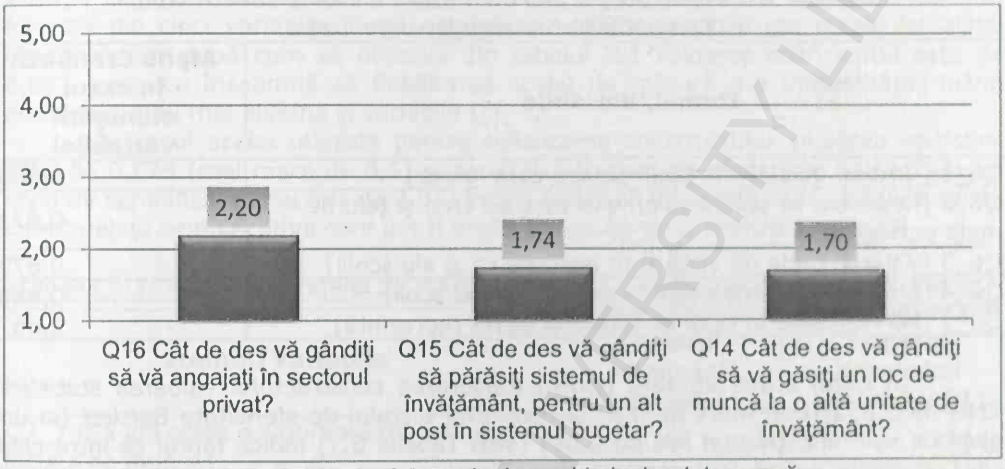


Fig. 5.18 Intenţia de a schimba locul de muncă

Pe baza rezultatelor prezentate în figura de mai sus, putem concluziona că respondenţii nu intenţionează să-şi schimbe locul de muncă din învăţământ. Cu toate acestea, dacă ar fi să renunţe la locul lor de muncă din învăţământ s-ar angaja în sectorul privat. Această concluzie rezultă ca urmare a faptul că cea mai mare medie la nivelul întregului eşantion (2,20) a fost înregistrată de variabila care vizează schimbarea locului de muncă din învăţământ cu unul în sectorul privat.

5.2 Rezultatele analizei constructelor aferente modelului de cercetare

În cadrul acestui subcapitol sunt prezentate rezultatele obţinute ca urmare a analizei fiecărui construct inclus în modelul conceptual pe baza metodologiei prezentate în subcapitolul 4.5 „Pregătirea datelor şi planul de analiză statistică a datelor". De asemenea, detalii cu privire la modul de realizare al calculelor şi a acţiunilor întreprinse din raţionamente statistice (privind relevanţa rezultatelor de cercetare) se găsesc în Anexa 2.

În cazul constructelor multidimensionale, dimensiunile au fost considerate în primă fază ca fiind constructe de sine stătătoare şi pentru fiecare dintre ele au fost parcurse toate etapele procesului de analiză statistică a datelor. Ulterior, dimensiunile au fost agregate în constructul pe care-l formează parcurgându-se şi în acest caz toate etapele procesului de analiză a datelor.

5.2.1 Analiza constructului „Compatibilitatea angajat-organizaţie"

Constructul „Compatibilitatea angajat-organizaţie" a fost operaţionalizat cu ajutorul unei scalei de măsură formată din cinci itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,899 (vezi Tabelul 5.1) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.1 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca şi efect creşterea fiabilităţii scalei de măsură.

Tabelul 5.1: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Compatibilitatea angajat-organizaţie

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q6_1 [Cred în obiectivele şcolii pentru care lucrez]	0,880
Q6_2 [Regăsesc în şcoală valorile în care eu cred şi ţelurile mele personale]	0,872
Q6_3 [Valorile mele de viaţă sunt aceleaşi ca şi ale şcolii]	0,879
Q6_4 [Simt că locul meu este în cadrul acestei şcoli]	0,888
Q6_5 [Mă regăsesc în ceea ce şcoala aceasta reprezintă]	0,867

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea constructului valoarea statisticii KMO de 0,832 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01) (vezi Tabelul 5.1) indică faptul că între cele cinci variabile există intercorelaţii semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 71,69% din varianţa totală a celor cinci variabile (a se vedea rezultatele prezentate în Tabelul 5.2). Din Tabelul 5.2 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,877 şi 0,812 nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile.

Tabelul 5.2: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Compatibilitatea angajat-organizaţie

Variabila/Componenta	Un factor
Q6_1 [Cred în obiectivele şcolii pentru care lucrez]	0,838
Q6_2 [Regăsesc în şcoală valorile în care eu cred şi ţelurile mele personale]	0,860
Q6_3 [Valorile mele de viaţă sunt aceleaşi ca şi ale şcolii]	0,844
Q6_4 [Simt că locul meu este în cadrul acestei şcoli]	0,812
Q6_5 [Mă regăsesc în ceea ce şcoala aceasta reprezintă]	0,877

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (vezi Tabelul 5.2) ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată cu factorul pe care îl compun. Aşadar, constructul „Compatibilitatea angajat-organizaţie" prezintă validitate convergentă.

5.2.2 Analiza constructului „Motivaţii extrinseci"

Constructul „Motivaţii extrinseci" a fost operaţionalizat cu ajutorul unei scalei de măsură formată din şase itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,872 (a se vedea rezultatele prezentate în Tabelul 5.3) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.3 se observă că fiabilitate acestei scale este afectată negativ de prezenţa variabilei Q7_11. În situaţia eliminării acesteia vom obţine o scală de măsură cu o fiabilitate ridicată, formată din cinci variabile. După eliminarea acestor variabile am recalculat alpha Cronbach, iar după cum se observă din tabelul X.1 valoarea coeficientul este de 0,893, ceea ce înseamnă că fiabilitatea scalei de măsură s-a îmbunătăţit, luând decizia de a nu mai elimina şi variabila Q7_12.

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea constructului valoarea statisticii KMO de 0,879 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01) indică faptul că între cele cinci variabile există intercorelaţii semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.3: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Motivaţii extrinseci

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (1)	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (2)
Q7_7 [Să îmi ofere o siguranţă ridicată a locului de muncă]	0,834	0,857
Q7_8 [Activitatea desfăşurată să fie remunerată corespunzător]	0,832	0,853
Q7_9 [Să îmi desfăşor activitatea în condiţii de muncă bune]	0,834	0,856
Q7_10 [Să mi se ofere posibilităţi de promovare în carieră]	0,839	0,868
Q7_11 [Să am la dispoziţie un timp mai mare pentru alte activităţi, în afara locului de muncă]	0,893	eliminată
Q7_12 [Activitatea desfăşurată în învăţământ să îmi ofere un anumit statut social]	0,862	0,914

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 71,71% din varianţa totală a celor cinci variabile.

Tabelul 5.4: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Motivaţii extrinseci

Variabila/Componenta	Un factor
Q7_7 [Să îmi ofere o siguranţă ridicată a locului de muncă]	0,883
Q7_8 [Activitatea desfăşurată să fie remunerată corespunzător]	0,904
Q7_9 [Să îmi desfăşor activitatea în condiţii de muncă bune]	0,897
Q7_10 [Să mi se ofere posibilităţi de promovare în carieră]	0,854
Q7_12 [Activitatea desfăşurată în învăţământ să îmi ofere un anumit statut social]	0,675

Din Tabelul 5.4 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,904 şi 0,675, nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (vezi Tabelul 5.4) ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată cu factorul pe care îl compun. Aşadar, constructul „Motivaţii extrinseci" prezintă validitate convergentă.

5.2.3 Analiza constructului „Motivaţii intrinseci"

Constructul „Motivaţii intrinseci" a fost operaţionalizat cu ajutorul unei scalei de măsură formată din şase itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,895 (a se vedea rezultatele calculelor din Tabelul 5.5) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.5 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca şi efect creşterea fiabilităţii scalei de măsură.

Tabelul 5.5: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Motivaţii intrinseci

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q7_1 [Să îmi placă ceea ce fac atunci când predau elevilor]	0,886
Q7_2 [Să mă implic total în activitatea de predare atunci când sunt în clasă]	0,874
Q7_3 [Să am un sentiment de satisfacţie personală atunci când predau elevilor]	0,873
Q7_4 [Activitatea desfăşurată să îmi ofere posibilităţi de dezvoltare personală]	0,867
Q7_5 [Să am un sentiment de autoîmplinire atunci când predau elevilor]	0,864
Q7_6 [Să simt că activitatea îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societăţii]	0,894

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea constructului valoarea statisticii KMO de 0,880 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01) (Tabelul 5.6) indică faptul că între cele şase variabile există intercorelaţii semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.6: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Motivaţii intrinseci

Variabila/Componenta	Un factor
Q7_1 [Să îmi placă ceea ce fac atunci când predau elevilor]	0,769
Q7_2 [Să mă implic total în activitatea de predare atunci când sunt în clasă]	0,841
Q7_3 [Să am un sentiment de satisfacţie personală atunci când predau elevilor]	0,845
Q7_4 [Activitatea desfăşurată să îmi ofere posibilităţi de dezvoltare personală]	0,848
Q7_5 [Să am un sentiment de autoîmplinire atunci când predau elevilor]	0,870
Q7_6 [Să simt că activitatea îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societăţii]	0,738

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 67,22 % din varianţa totală a celor şase variabile. Din Tabelul 5.6 se observă că încărcările factoriale aferente celor şase variabile prezintă valori între 0,870 şi 0,738 nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele şase variabile. Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (Tabelul 5.6), ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată cu factorul pe care îl compun. Deci, constructul „Motivaţii intrinseci" prezintă validitate convergentă.

5.2.4 Analiza constructului „Eficacitatea colectivă"

Constructul „Eficacitatea colectivă" a fost operaţionalizat cu ajutorul unei scalei de măsură formată din şapte itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,893 (a se vedea rezultatele din Tabelul 5.7) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.7 se observă că dacă s-a elimina variabila Q8_2 fiabilitate acestei scale ar creşte, valoarea alpha Cronbach fiind de 0,895. S-a luat decizia de a nu elimina această variabilă pentru că fiabilitatea scalei nu ar creşte în mod semnificativ. În cazul scalei utilizate pentru măsurarea constructului valoarea statisticii KMO de 0,872 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01) (Tabelul 5.8) indică faptul că între cele şapte variabile există intercorelaţii semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale

Tabelul 5.7: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Eficacitatea colectivă

Item/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q8_1 [În calitate de profesori în această şcoală reuşim să-i implicăm şi pe elevii mai dificili în activităţi didactice]	0,881
Q8_2 [Profesorii din această şcoală previn cu succes acţiunile de intimidare a elevilor]	0,895
Q8_3 [În calitate de profesori în această şcoală reuşim să facem faţă cu succes diverselor probleme deoarece acţionăm ca şi o echipă]	0,870
Q8_4 [În cadrul şcolii există un set de reguli şi regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes diferitele situaţii care apar]	0,877
Q8_5 [Profesorii din această şcoală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev]	0,878
Q8_6 [În cadrul şcolii reuşim să creăm un climat pozitiv pentru învăţare chiar şi în cele mai dificile clase]	0,869
Q8_7 [Profesorii din această şcoală predau cu succes materii complexe chiar şi elevilor cu capacităţi mai reduse]	0,873

Tabelul 5.8: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Eficacitatea colectivă

Variabila/Componenta	Un factor
Q8_1 [În calitate de profesori în această şcoală reuşim să-i implicăm şi pe elevii mai dificili în activităţi didactice]	0,753
Q8_2 [Profesorii din această şcoală previn cu succes acţiunile de intimidare a elevilor]	0,646
Q8_3 [În calitate de profesori în această şcoală reuşim să facem faţă cu succes diverselor probleme deoarece acţionăm ca şi o echipă]	0,835
Q8_4 [În cadrul şcolii există un set de reguli şi regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes diferitele situaţii care apar]	0,793
Q8_5 [Profesorii din această şcoală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev]	0,787
Q8_6 [În cadrul şcolii reuşim să creăm un climat pozitiv pentru învăţare chiar şi în cele mai dificile clase]	0,840
Q8_7 [Profesorii din această şcoală predau cu succes materii complexe chiar şi elevilor cu capacităţi mai reduse]	0,812

Pentru realizarea analizei factoriale am utilizat criteriul Kaiser de limitate a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, am extras un singur factor care explică 61,32 % din varianţa totală a celor şapte variabile. Din tabelul 5.8 se observă că încărcările factoriale aferente celor şapte variabile prezintă valori între 0,840 şi 0,646 nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele şapte variabile.

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (Tabelul 5.8) ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată cu factorul pe care îl compun. Aşadar, constructul „Eficacitatea colectivă" prezintă validitate convergentă.

5.2.5 Analiza constructului „Satisfacţia faţă de locul de muncă"

Constructul „Satisfacţia faţă de locul de muncă" a fost operaţionalizat cu ajutorul unei scalei de măsură formată din 25 itemi repartizaţi în două dimensiuni: satisfacţie cognitivă şi satisfacţie afectivă. Fiecare dintre aceste dimensiuni a fost considerată un construct de sine stătător şi a fost supusă procedurilor prezentate în subcapitolul 4.5 „Pregătirea datelor şi planul de analiză statistică a datelor".

După ce au fost parcurse etapele din planul de analiză statistică pentru fiecare dimensiune în parte, constructele unidimensionale rezultate ca urmare a realizării analizei factoriale confirmatorii au fost tratate ca şi componente ale constructului „Satisfacţia faţă de locul de muncă". Constructul rezultat prin alăturarea acestor dimensiuni a fost supus la rândul său analizei statistice prin parcurgerea etapelor din planul de analiză a datelor, iar în final, dimensiunile reţinute au fost agregate în constructul „Satisfacţia faţă de locul de muncă".

1. Satisfacţia cognitivă

Scala cu 12 itemi folosită pentru măsurarea dimensiunii „Satisfacţie cognitivă" a constructului „Satisfacţia faţă de locul de muncă" a înregistrat o valoarea a coeficientului alpha Cronbach este de 0,895 (Tabelul 5.9) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată.

Din rezultatele calculelor prezentate în Tabelul 5.9 se observă că eliminarea oricăreia din cele douăsprezece variabile ar conduce la scăderea valorii coeficientului alpha Cronbach şi implicit a fiabilităţii scalei analizate.

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea dimensiunii constructului, valoarea statisticii KMO de 0,858 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01) (Tabelul 5.10) indică faptul că între cele douăsprezece variabile există intercorelaţii semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.9: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimesniunii Satisfacţia cognitivă

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q9_1 [Frecvenţa cu care vi se oferă şansa de a face lucruri noi]	0,886
Q9_2 [Statutul social conferit]	0,885
Q9_3 [Nivelul de competenţă al superiorilor direcţi]	0,887
Q9_4 [Comportamentul superiorilor faţă de dvs. şi colegii dvs.]	0,886
Q9_5 [Siguranţa locului de muncă]	0,890
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilităţi profesionale]	0,887
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradaţia de merit, etc.)]	0,887
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor şi al altor venituri câştigate ca urmare a unor performanţe profesionale deosebite (salariu de merit, gradaţie de merit, etc.)]	0,895
Q9_9 [Posibilităţile de avansare]	0,885
Q9_10 [Posibilităţile de dezvoltare profesională]	0,884
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată şi a acţiona independent în activitatea curentă]	0,883
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	0,884

Pentru realizarea analizei factoriale am utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). În urma analizei s-au extras doi factori care explică 59,80 % din varianţa totală a celor 12 variabile (Tabelul 5.10). Din Tabelul 5.10 se observă că încărcarea factorială pentru variabila Q9_2 este mai mică de 0,500 ceea ce a presupune eliminarea acesteia.

Analiza factorială a fost repetată pentru cele 11 variabile ale acestei dimensiuni, extrăgând doi factori care cumulativ explică 61,06% din varianţa totală a variabilelor. Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (Tabelul 5.11) ceea ce indică faptul că nu mai este

necesară eliminarea niciunei variabile pe baza acestui criteriu, iar fiecare factor prezintă validitate convergentă.

Tabelul 5.10: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacţia cognitivă

Variabila/Componenta	Factor 1	Factor 2
Q9_1 [Frecvenţa cu care vi se oferă şansa de a face lucruri noi]	0,730	
Q9_2 [Statutul social conferit]	Sub 0,500	Sub 0,500
Q9_3 [Nivelul de competenţă al superiorilor direcţi]	0,902	
Q9_4 [Comportamentul superiorilor faţă de dvs. şi colegii dvs.]	0,915	
Q9_5 [Siguranţa locului de muncă]	0,574	
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilităţi profesionale]	0,629	
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradaţia de merit, etc.)]		0,746
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor şi al altor venituri câştigate ca urmare a unor performanţe profesionale deosebite (salariu de merit, gradaţie de merit, etc.)]		0,912
Q9_9 [Posibilităţile de avansare]		0,791
Q9_10 [Posibilităţile de dezvoltare profesională]		0,601
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată şi a acţiona independent în activitatea curentă]	0,671	
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	0,590	

Tabelul 5.11: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacţia cognitivă

Variabila/Componenta	Factor 1	Factor 2
Q9_1 [Frecvenţa cu care vi se oferă şansa de a face lucruri noi]	0,754	
Q9_3 [Nivelul de competenţă al superiorilor direcţi]	0,820	
Q9_4 [Comportamentul superiorilor faţă de dvs. şi colegii dvs.]	0,837	
Q9_5 [Siguranţa locului de muncă]	0,632	
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilităţi profesionale]	0,682	
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradaţia de merit, etc.)]		0,778
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor şi al altor venituri câştigate ca urmare a unor performanţe profesionale deosebite (salariu de merit, gradaţie de merit, etc.)]		0,851
Q9_9 [Posibilităţile de avansare]		0,844
Q9_10 [Posibilităţile de dezvoltare profesională]	0,573	0,742
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată şi a acţiona independent în activitatea curentă]	0,766	0,510
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	0,704	0,512

Cei doi factori rezultaţi ca urmare a realizării analizei factoriale exploratorii au sens şi au fost codificaţi ca variabile distincte: factorul 1 - SAT_CARACT - Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi factorul 2 - SAT_COG - Satisfacţia cognitivă. Aceste două variabile au fost folosite în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

2. Satisfacţia afectivă

Scala cu 13 itemi folosită pentru măsurarea dimensiunii „Satisfacţie afectivă" a constructului „Satisfacţia faţă de locul de muncă" a înregistrat o valoarea a coeficientului alpha Cronbach este de 0,758 (Tabelul 5.12) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate medie. Din rezultatele prezentate în Tableul 5.13 se observă că eliminarea variabilelor Q10_3, Q10_6 şi Q10_9 ar conduce la creşterea fiabilităţii scalei analizate.

După eliminarea acestor variabile s-a recalculat alpha Cronbach, iar după cum se observă din Tabelul 5.12 valoarea coeficientul este de 0,839, ceea ce înseamnă că fiabilitatea scalei de măsură s-a îmbunătăţit. Totuşi, s-a luat decizia de a mai elimina şi variabila Q10_11. În urma eliminării şi a acestei variabile valoarea lui alpha Cronbach a crescut la 0,849.

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea dimensiunii constructului valoarea statisticii KMO de 0,837 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01), rezultatele au indicat faptul că între cele 9 variabile rămase există intercorelaţii semnificative, care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 47,94% din varianţa totală a celor 9 variabile.

Din

Tabelul *5.13* se observă că încărcările factoriale aferente celor nouă variabile prezintă valori între 0,804 şi 0,581 nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele nouă variabile. Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată cu factorul pe care îl compun. Aşadar, dimensiunea „Satisfacţia afectivă" a constructului „Satisfacţia faţă de locul de muncă" prezintă validitate convergentă.

Tabelul 5.12: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Satisfacţia afectivă

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (1)	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (2)	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (3)
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	0,729	0,820	0,830
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	0,722	0,815	0,824
Q10_3 [Prietenii mei sunt mai implicaţi în profesia lor decât sunt eu în a mea]	0,795	eliminată	eliminată
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de	0,723	0,817	0,827

muncă actual]			
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	0,719	0,821	0,831
Q10_6 [Am senzaţia că, în cercul meu de prieteni, eu sunt cel mai mulţumit/ă cu locul actual de muncă]	0,770	eliminată	eliminată
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	0,732	0,825	0,840
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	0,734	0,831	0,842
Q10_9 [Ceea ce fac în mod curent la lucru nu mi se pare interesant]	0,782	eliminată	eliminată
Q10_10 [Sunt dezamăgit că am ales acest loc de muncă]	0,727	0,829	0,839
Q10_11 [Nimic din ceea ce fac nu îmi creează mustrări de conştiinţă]	0,754	0,849	eliminată
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alţii]	0,736	0,825	0,837
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	0,721	0,816	0,827

Tabelul 5.13: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacţia afectivă

Variabila/Componenta	Un factor
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	0,762
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	0,804
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de muncă actual]	0,731
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	0,658
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	0,637
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	0,581
Q10_10 [Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă]	0,607
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alţii]	0,667
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	0,750

În urma testării fiabilităţii constructului „Satisfacţia faţă de locul de muncă" care este compus din trei dimensiuni a rezultat că valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,663 (Tabelul 5.14), ceea ce indică faptul că scala de măsură analizată are o fiabilitate medie spre scăzută. Din Tabelul 5.14 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca şi efect creşterea fiabilităţii scalei de măsură.

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,663 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01) indică faptul că între cele trei variabile există intercorelaţii semnificative, intercorelaţii care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.14: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Satisfacţia faţă de locul de muncă

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	0,463
SAT_COG Satisfactia cognitiva	0,595
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	0,634

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 59,90% din varianţa totală a celor trei variabile. Din Tabelul 5.15 se observă că încărcările factoriale aferente celor trei variabile prezintă valori între 0,729 şi 0,830 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Aşadar, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele trei variabile, iar aceste scoruri au fost agregate în constructul „Satisfacţia faţă de locul de muncă", construct care a fost utilizat în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Tabelul 5.15: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Satisfacţia faţă de locul de muncă

Variabila/Componenta	Un factor
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	0,830
SAT_COG Satisfactia cognitiva	0,760
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	0,729

Valorile încărcărilor factoriale aferente celor trei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (Tabelul 5.15) ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, constructul „Satisfacţia faţă de locul de muncă" prezintă validitate convergentă.

5.2.6 Analiza constructului „Performanţa la locul de muncă"

Constructul „Performanţa la locul de muncă" a fost operaţionalizat cu ajutorul unei scalei de măsură care include 31 de itemi. Aceşti itemi sunt repartizaţi în şase dimensiuni: proiectarea activităţilor, realizarea activităţilor, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership şi contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei. Fiecare dintre aceste dimensiuni a fost considerată un construct de sine stătător şi a fost supusă procedurilor prezentate în subcapitolul 4.5 „Pregătirea datelor şi planul de analiză statistică a datelor".

După ce au fost parcurse etapele din planul de analiză a datelor pentru fiecare dimensiune în parte, constructele unidimensionale rezultate, ca urmare a realizării analizei factoriale confirmatorii, au fost tratate ca şi componente ale constructului „Performanţa la locul de muncă". Constructul rezultat prin alăturarea acestor dimensiuni a fost supus la rândul său analizei statistice prin parcurgerea

etapelor din planul de analiză a datelor, iar în final, dimensiunile reţinute au fost agregate în constructul „Performanţa la locul de muncă".

1. Proiectarea activităţilor

Scala cu cinci itemi folosită pentru măsurarea dimensiunii „Proiectarea activităţilor" a constructului „Performanţa la locul de muncă" a înregistrat un nivel al coeficientului alpha Cronbach de 0,799 (Tabelul 5.16), ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată este fiabilă. Din Tabelul 5.16 se observă că eliminarea oricăreia din cele cinci variabile ar conduce la scăderea valorii coeficientului alpha Cronbach şi implicit a fiabilităţii scalei analizate.

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,774 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01), indică faptul că între cele cinci variabile există intercorelaţii semnificative, intercorelaţii care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.16: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Proiectarea activităţilor

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q11_1 [Respectarea programei şcolare şi adaptarea acesteia la particularităţile grupei/clasei]	0,760
Q11_2 [Implicarea în activităţi de proiectare a ofertei educaţionale la nivelul unităţii şcolare]	0,783
Q11_3 [Proiectarea unor activităţi extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile şi interesele elevilor şi planul managerial al unităţii]	0,742
Q11_4 [Selectarea şi utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecţiei]	0,743
Q11_5 [Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate]	0,778

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 57,20% din varianţa totală a celor cinci variabile (Tabelul 5.17). Din Tabelul 5.17 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,703 şi 0,813 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reţinute ca o nouă variabilă denumită PERF_PROI, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată

cu factorul pe care îl compun. Aşadar, constructul „Proiectarea activităţilor" prezintă validitate convergentă.

Tabelul 5.17: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Proiectarea activităţilor

Variabila/Componenta	Un factor
Q11_1 [Respectarea programei şcolare şi adaptarea acesteia la particularităţile grupei/clasei]	0,764
Q11_2 [Implicarea în activităţi de proiectare a ofertei educaţionale la nivelul unităţii şcolare]	0,703
Q11_3 [Proiectarea unor activităţi extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile şi interesele elevilor şi planul managerial al unităţii]	0,773
Q11_4 [Selectarea şi utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecţiei]	0,813
Q11_5 [Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate]	0,724

2. Realizarea activităţilor

Pentru operaţionalizarea dimensiunii „Realizarea activităţilor" a fost utilizată o scală cu şase itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,841 (Tabelul 5.18) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată este fiabilă. Din Tabelul 5.18 se observă că fiabilitate acestei scale este afectată negativ de prezenţa variabilei Q11_8.

În situaţia eliminării acestei variabile vom obţine o scală de măsură cu o fiabilitate ridicată, formată din cinci variabile. După eliminarea variabilei Q11_8 am recalculat alpha Cronbach, iar după cum se observă din Tabelul 5.18 nicio altă variabilă nu afectează negativ fiabilitatea scalei analizate. Aşadar, valoarea coeficientului alpha Cronbach de 0,868 (Tabelul 5.18), rezultată ca urmare a eliminării variabilei Q11_8 indică o fiabilitate ridicată a acestei scale de măsură.

Tabelul 5.18: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Realizarea activităţilor

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (1)	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (2)
Q11_6 [Prezentarea scopului şi a obiectivelor lecţiei ce urmează a fi prezentată]	0,796	0,836
Q11_7 [Explicarea termenilor şi conceptelor utilizate]	0,804	0,834
Q11_8 [Utilizarea tehnologiei în prezentarea lecţiilor]	0,868	eliminată
Q11_9 [Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii]	0,804	0,833
Q11_10 [Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate]	0,813	0,858

Q11_11 [Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecţiei şi pe formarea competenţelor]	0,802	0,840

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,822 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01) (Tabelul 5.19) indică faptul că între cele cinci variabile reţinute există intercorelaţii semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 65,79% din varianţa totală a celor cinci variabile reţinute (Tabelul 5.19). Din Tabelul 5.19 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile sunt mari, având valori între 0,744 şi 0,836. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reţinute ca o nouă variabilă denumită PERF_REAL, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor. Valorile încărcărilor factoriale aferente celor cinci variabile reţinute sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, dimensiunea „Realizarea activităţilor" prezintă validitate convergentă.

Tabelul 5.19: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Realizarea activităţilor

Variabila/Componenta	Un factor
Q11_6 [Prezentarea scopului şi a obiectivelor lecţiei ce urmează a fi prezentată]	0,828
Q11_7 [Explicarea termenilor şi conceptelor utilizate]	0,836
Q11_9 [Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii]	0,830
Q11_10 [Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate]	0,744
Q11_11 [Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecţiei şi pe formarea competenţelor]	0,814

3. Evaluarea rezultatelor elevilor

Pentru măsurarea dimensiunii „Evaluarea rezultatelor elevilor" a constructului „Performanţa la locul de muncă" a fost utilizată o scală cu cinci itemi care a înregistrat un nivel al coeficientului alpha Cronbach de 0,853 (Tabelul 5.20). Această valoarea a coeficientului alpha Cronbach indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.20 se observă că eliminarea oricăreia din cele cinci variabile ar conduce la scăderea valorii coeficientului alpha Cronbach şi implicit a fiabilităţii scalei analizate.

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,850 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai

mic de 0,01) indică faptul că cele cinci variabile ce formează această dimensiune a constructului sunt corelate, iar aceste corelaţii pot fi explorate prin analiză factorială.

Tabelul 5.20: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Evaluarea rezultatelor elevilor

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q12_1 [Asigurarea transparenţei criteriilor, a procedurilor de evaluare şi rezultatelor activităţilor de evaluare]	0,811
Q12_2 [Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat]	0,833
Q12_3 [Măsurarea sistematică a performanţelor elevilor prin aplicarea de teste]	0,826
Q12_4 [Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor]	0,811
Q12_5 [Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătăţirea activităţii didactice]	0,833

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 63,60% din varianţa totală a celor cinci variabile. Din Tabelul 5.21 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,758 şi 0,837 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu.

Tabelul 5.21: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Evaluarea rezultatelor elevilor

Variabila/Componenta	Un factor
Q12_1 [Asigurarea transparenţei criteriilor, a procedurilor de evaluare şi rezultatelor activităţilor de evaluare]	0,834
Q12_2 [Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat]	0,766
Q12_3 [Măsurarea sistematică a performanţelor elevilor prin aplicarea de teste]	0,789
Q12_4 [Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor]	0,837
Q12_5 [Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătăţirea activităţii didactice]	0,758

Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reţinute ca o nouă variabilă denumită PERF_EVAL, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor. Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste cinci variabile se corelează puternic cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, constructul „Evaluarea rezultatelor elevilor" prezintă validitate convergentă.

4. Managementul clasei de elevi

Pentru operaţionalizarea dimensiunii „Managementul clasei de elevi" a fost utilizată o scală de măsură cu cinci itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,818 (Tabelul 5.22) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.22 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca şi efect creşterea fiabilităţii scalei de măsură.

Tabelul 5.22: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Managementul clasei de elevi

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q12_6 [Stabilirea regulilor de conduită pentru desfăşurarea activităţilor didactice]	0,766
Q12_7 [Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activităţi didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic]	0,801
Q12_8 [Identificarea comportamentelor elevilor şi abordare diferenţiată a acestora]	0,783
Q12_9 [Anticiparea unor posibile situaţii conflictuale şi gestionarea acestora în situaţia în care acestea au loc]	0,766
Q12_10 [Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor]	0,795

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,812 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01) indică faptul că cele cinci variabile ce formează această dimensiune a constructului sunt corelate, iar aceste corelaţii pot fi explorate prin analiză factorială.

Pentru realizarea analizei factoriale am utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 58,09% din varianţa totală a celor cinci variabile (Tabelul 5.23). Din Tabelul 5.23 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,708 şi 0,808 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reţinute ca o nouă variabilă denumită PERF_MGM, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Tabelul 5.23: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Managementul clasei de elevi

Variabila/Componenta	Un factor
Q12_6 [Stabilirea regulilor de conduită pentru desfăşurarea activităţilor didactice]	0,808
Q12_7 [Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activităţi didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic]	0,708
Q12_8 [Identificarea comportamentelor elevilor şi abordare diferenţiată a acestora]	0,762

Q12_9 [Anticiparea unor posibile situaţii conflictuale şi gestionarea acestora în situaţia în care acestea au loc]	0,801
Q12_10 [Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor]	0,728

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (vezi Tabelul 5.23) ceea ce indică faptul că aceste cinci variabile se corelează puternic cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, constructul „Managementul clasei de elevi" prezintă validitate convergentă.

5. Dezvoltare profesională şi leadership

Scala cu cinci itemi folosită pentru măsurarea dimensiunii „Dezvoltarea profesională şi leadership" a constructului „Performanţa la locul de muncă" a înregistrat un nivel al coeficientului alpha Cronbach de 0,804 (Tabelul 5.24), ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.24 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca şi efect creşterea fiabilităţii scalei de măsură analizate.

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,735 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01), indică faptul că între cele cinci variabile există intercorelaţii semnificative, intercorelaţii care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 57,65% din varianţa totală a celor cinci variabile. Din Tabelul 5.25 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,668 şi 0,842 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reţinute ca o nouă variabilă denumită PERF_DEZV, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Tabelul 5.24: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Dezvoltarea profesională şi leadership

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q12_11 [Dezvoltarea competenţelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecţionare]	0,782
Q12_12 [Dezvoltarea capacităţilor de comunicare şi relaţionarea cu elevii, personalul şcolii, echipa managerială, familiile elevilor]	0,783
Q12_13 [Iniţierea acţiunilor privind identificarea şi rezolvarea problemelor educaţionale la nivel de unitate şcolară]	0,728
Q12_14 [Iniţierea activităţilor şi proiectelor în cadrul unităţii şcolare]	0,728
Q12_15 [Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităţilor şcolare]	0,806

Tabelul 5.25: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Dezvoltarea profesională şi leadership

Variabila/Componenta	Un factor
Q12_11 [Dezvoltarea competenţelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecţionare]	0,708
Q12_12 [Dezvoltarea capacităţilor de comunicare şi relaţionarea cu elevii, personalul şcolii, echipa managerială, familiile elevilor]	0,730
Q12_13 [Iniţierea acţiunilor privind identificarea şi rezolvarea problemelor educaţionale la nivel de unitate şcolară]	0,842
Q12_14 [Iniţierea activităţilor şi proiectelor în cadrul unităţii şcolare]	0,833
Q12_15 [Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităţilor şcolare]	0,668

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată cu factorul pe care îl compun. Aşadar, constructul „Dezvoltarea profesională şi leadership" prezintă validitate convergentă.

6. Contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei

Pentru măsurarea dimensiunii „Contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei" a constructului „Performanţa la locul de muncă" a fost utilizată o scală cu cinci itemi care a înregistrat un nivel al coeficientului alpha Cronbach de 0,846 (Tabelul 5.26). Această valoarea a coeficientului alpha Cronbach indică faptul că scala de măsură utilizată este fiabilă. Din Tabelul 5.26 se observă că eliminarea oricăreia dintre cele cinci variabile ar conduce la scăderea valorii coeficientului alpha Cronbach şi implicit a fiabilităţii scalei analizate.

Tabelul 5.26: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q13_1 [Realizarea ofertelor educaţionale]	0,828
Q13_2 [Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor şi competiţiilor şcolare]	0,829
Q13_3 [Participarea la activităţi extra-curriculare şi extraşcolare]	0,821
Q13_4 [Promovarea ofertei educaţionale în cadrul comunităţii]	0,799
Q13_5 [Implicarea activă în crearea unei culturi a calităţii la nivelul organizaţiei]	0,795

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,836 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivelul de semnificaţie mai mic de 0,01), indică faptul că cele cinci variabile sunt corelate, iar aceste corelaţii pot fi explorate prin analiză factorială.

Tabelul 5.27: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei

Variabila/Componenta	Un factor
Q13_1 [Realizarea ofertelor educaţionale]	0,762
Q13_2 [Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor şi competiţiilor şcolare]	0,748
Q13_3 [Participarea la activităţi extra-curriculare şi extraşcolare]	0,777
Q13_4 [Promovarea ofertei educaţionale în cadrul comunităţii]	0,828
Q13_5 [Implicarea activă în crearea unei culturi a calităţii la nivelul organizaţiei]	0,841

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 62,77% din varianţa totală a celor cinci variabile. Valorile încărcărilor factoriale aferente celor cinci variabile sunt mari, fiind cuprinse între 0,748 şi 0,841. Aşadar, nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reţinute ca o nouă variabilă denumită PERF_INSTIT, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (vezi Tabelul 5.27) ceea ce indică faptul că aceste cinci variabile se corelează puternic cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, constructul „Contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei" prezintă validitate convergentă.

7. Performanţa la locul de muncă

În urma testării fiabilităţii constructului „Performanţa la locul de muncă" care este compus din şase dimensiuni a rezultat că valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,884 (Tabelul 5.28), ceea ce indică faptul că scala de măsură analizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.28 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca şi efect creşterea fiabilităţii scalei de măsură.

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,849 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01), indică faptul că între cele şase variabile există intercorelaţii semnificative, intercorelaţii care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.28: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Performanţa la locul de muncă

Variabila/Componenta	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
PERF_PROI Performanta - Proiectarea activităţilor	0,849
PERF_REAL Performanta - Realizarea activităţilor	0,859
PERF_EVAL Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor	0,877
PERF_MGM Performanta - Managementul clasei de elevi	0,856
PERF_DEZV Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership	0,864
PERF_INSTIT Performanta - Dezvoltarea şi promovarea instituţiei	0,878

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 63,57% din varianţa totală a celor şase variabile. Din Tabelul 5.29 se observă că încărcările factoriale aferente celor şase variabile prezintă valori între 0,723 şi 0,865 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Aşadar, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele şase variabile, iar aceste scoruri au fost agregate în constructul „Performanţa la locul de muncă", construct care a fost utilizat în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Valorile încărcărilor factoriale aferente celor şase variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, constructul „Performanţa la locul de muncă" prezintă validitate convergentă.

Tabelul 5.29: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Performanţa la locul de muncă

Variabila/Componenta	Un factor
PERF_PROI Performanta - Proiectarea activitatilor	0,865
PERF_REAL Performanta - Realizarea activitatilor	0,823
PERF_EVAL Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor	0,729
PERF_MGM Performanta - Managementul clasei de elevi	0,836
PERF_DEZV Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership	0,797
PERF_INSTIT Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei	0,723

5.2.7 Analiza constructului „Intenţia de a schimba locul de muncă"

Constructul „Intenţia de a schimba locul de muncă" a fost operaţionalizat cu ajutorul unei scale de măsură formată din trei itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,791 (Tabelul 5.30), ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată este fiabilă. Din Tabelul 5.30 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca şi efect creşterea fiabilităţii scalei de măsură analizate.

Tabelul 5.30: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Intenţia de a schimba locul de muncă

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q14 Cât de des vă gândiţi să vă găsiţi un loc de muncă la o altă unitate de învăţământ?	0,705
Q15 Cât de des vă gândiţi să părăsiţi sistemul de învăţământ, pentru un alt post în sistemul bugetar?	0,746
Q16 Cât de des vă gândiţi să vă angajaţi în sectorul privat?	0,691

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea acestui construct valoarea statisticii KMO de 0,704 (mai mare de 0,5) şi rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificaţie mai mic de 0,01), indică faptul că între cele trei variabile există intercorelaţii semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Pentru realizarea analizei factoriale s-a recurs la utilizarea criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extraşi (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 70,69% din varianţa totală a celor trei variabile. Din Tabelul 5.31 se observă că încărcările factoriale aferente celor trei variabile prezintă valori între 0,819 şi 0,857 nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele trei variabile.

Tabelul 5.31: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Intenţia de a schimba locul de muncă

Variabila/Componenta	Un factor
Q14 Cât de des vă gândiţi să vă găsiţi un loc de muncă la o altă unitate de învăţământ?	0,846
Q15 Cât de des vă gândiţi să părăsiţi sistemul de învăţământ, pentru un alt post în sistemul bugetar?	0,819
Q16 Cât de des vă gândiţi să vă angajaţi în sectorul privat?	0,857

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelaţie ridicată cu factorul pe care îl compun. Aşadar, constructul „Intenţia de a schimba locul de muncă" prezintă validitate convergentă.

5.3 Testarea ipotezelor de cercetare

Testarea ipotezelor de cercetare reprezintă obiectivul principal al procesului de analiză a datelor şi al întregii cercetări. Pentru a testa aceste ipoteze, în etapele anterioare ale procesului de analiză a datelor, variabilele observate în eşantion au fost agregate în constructe (variabile latente). Testarea ipotezelor de cercetare incluse în modelul conceptual propus, a fost realizată cu ajutorul programului informatic SPSS, folosind ca instrument statistic regresia liniară simplă sau multiplă (după caz). Detalii privind modul de aplicare al raţionamentelor de calcul sunt prezentate în Anexa 3.

În continuarea sunt prezentate rezultatele obţinute ca urmare a adoptării demersului de cercetare propus.

H1: Există o legătură directă şi semnificativă din punct de vedere statistic între compatibilitatea organizaţie-angajat şi satisfacţia faţă de locul de muncă.

Ipoteza 1 de cercetare analizează legătura dintre compatibilitatea angajat - organizaţie şi satisfacţia faţă de locul de muncă al angajaţilor atât la nivel global cât şi la nivelul fiecărei dimensiuni ale acesteia (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă). Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.32.

Ipoteza 1 se confirmă deoarece există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic atât între compatibilitatea angajat - organizaţie şi satisfacţia faţă de locul de muncă al angajaţilor cât şi între compatibilitatea angajat - organizaţie şi cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă (valoarea nivelului de semnificaţiei fiind de 0,000 în cazul tuturor relaţiilor analizate).

De asemenea, se poate observa că natura acestor legături este pozitivă deoarece coeficientul standardizat al funcţiei de regresie β înregistrează valori pozitive pentru fiecare legătură în parte (vezi Tabelul 5.32).

Tabelul 5.32: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 1

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Compatibilitatea angajat-organizaţie	Satisfacţia faţă de locul de muncă	0,655	0,429	0,655	0,000
	Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	0,633	0,401	0,633	0,000
	Satisfacţia cognitivă	0,440	0,194	0,440	0,000
	Satisfacţia afectivă	0,435	0,189	0,435	0,000

Putem concluziona că o creştere a nivelului compatibilităţii angajat-organizaţie va determina o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de locul de muncă, cu efecte asupra satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă, asupra satisfacţiei cognitive şi asupra celei afective.

Din analiza celorlalţi coeficienţi prezentaţi în Tabelul 5.32 se observă că cele 4 funcţii estimate de regresie prezic cu o acurateţe medie nivelul variabilelor dependente (coeficientul de corelaţie R ia valori între 0,435 şi 0,655), ceea ce indică faptul că Compatibilitatea angajat-organizaţie este un predictor principal al satisfacţiei faţă de locul de muncă (atât per ansamblu, cât şi la nivel de dimensiuni).

Din analiza coeficientului de determinaţie R2 putem afirma că: (1) 42,90% din varianţa satisfacţiei faţă de locul de muncă este generată de varianţa compatibilităţii angajat-organizaţie; (2) 40,10% din varianţa satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă este generată de varianţa compatibilităţii angajat-organizaţie; (3) 19,40% din varianţa satisfacţiei cognitive este generată de varianţa compatibilităţii angajat-organizaţie şi (4) 18,90% din varianţa satisfacţiei afective este generată de varianţa compatibilităţii angajat-organizaţie.

H2: Există o legătură directă şi semnificativă din punct de vedere statistic între motivaţii (de natură intrinsecă şi extrinsecă) şi satisfacţia faţă de locul de muncă

Ipoteza 2 de cercetare analizează efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra satisfacţiei faţă de locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.33.

Tabelul 5.33: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Satisfacţia faţă de locul de muncă	0,451	0,204	0,549	0,000
Motivaţii extrinsecii				- 0,183	0,056

Din tabelul de mai sus se observă că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivaţiile intrinseci şi satisfacţia faţă de locul de muncă (p=0,000).

În ceea ce priveşte natura legăturii dintre aceste două variabile se poate observa că aceasta este pozitivă (β=0,549). Astfel, creşterea nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de locul de muncă. În urma analizei efectuate am considerat că legătura dintre motivaţiile extrinseci şi satisfacţia faţă de locul de muncă este nesemnificativă statistic deoarece nivelul de semnificaţie (p=0,056) depăşeşte cu puţin pragul de 0,05. În alte situaţii (o dimensiune mai mare a eşantionului, o altă procedură de selecţie) această legătură poate fi semnificativă. Dacă această legătură ar fi fost semnificativă din punct de vedere statistic, natura acesteia ar fi negativă, ceea ce presupune că o creştere a nivelului motivaţiilor extrinseci va determina o scădere a nivelului satisfacţiei faţă de locul de muncă.

Pe baza celorlalţi coeficienţi prezentaţi în Tabelul 5.33 putem desprinde două concluzii. În primul rând, funcţia estimata de regresie prezice cu o acurateţe medie (coeficientul de corelaţie R=0,451) nivelul satisfacţiei faţă de locul de muncă. În al doilea rând, 20,40% din varianţa variabilei dependente (satisfacţia faţă de locul de muncă) este generată de varianţa variabilei independente (motivaţiile de natură intrinsecă şi extrinsecă).

Pe baza aspectelor prezentate mai sus, putem concluziona că această **ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar una dintre cele două tipuri de motivaţii are un efect semnificativ asupra satisfacţiei faţă de locul de muncă.

În continuarea am analizat influenţa motivaţiilor asupra dimensiunilor satisfacţiei faţă de locul de muncă, formulând 3 sub-ipoteze suplimentare.

Ipoteza 2a de cercetare analizează efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.34.

Tabelul 5.34: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2a

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	0,439	0,193	0,415	0,000
Motivaţii extrinsecii				0,035	0,716

Din tabel se observă că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivaţiile intrinseci şi satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă (p=0,000). În ceea ce priveşte natura legăturii dintre aceste două variabile se poate observa din Tabelul 5.34 ca aceasta este pozitivă (β=0,415). Astfel, creşterea nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă.

Pe baza celorlalţi coeficienţi prezentaţi în Tabelul 5.34 putem desprinde două concluzii. În primul rând, funcţia estimata de regresie prezice cu o acurateţe medie (coeficientul de corelaţie R=0,439) nivelul satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă. În al doilea rând, 19,30% din varianţa satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă este generată de varianţa motivaţiile de natură intrinsecă şi extrinsecă.

Putem concluziona că şi **ipoteza 2a se confirmă parţial** deoarece doar una dintre cele două tipuri de motivaţii are un efect semnificativ asupra satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă.

Ipoteza 2b de cercetare analizează efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra satisfacţiei cognitive. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.35.

Tabelul 5.35: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2b

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coeficientul de corelaţie (R)	Coeficientul de determinaţie (R^2)	Coeficientul standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Satisfacţia cognitivă	0,166	0,027	0,219	0,039
Motivaţii extrinsecii				- 0,139	0,189

Din tabel se observă faptul că există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic doar între motivaţiile intrinseci şi satisfacţia cognitivă (valoarea coeficientului funcţiei de regresie este de 0,219 la un nivel de semnificaţiei de 0,309). Altfel, odată cu creşterea nivelului motivaţiilor intrinseci va creşte şi nivelul satisfacţiei cognitive.

Pe baza celorlalţi coeficienţi prezentaţi în Tabelul 5.35 concluzionăm că funcţia estimata de regresie prezice cu o acurateţe scăzută (coeficientul de corelaţie R=0,166) nivelul satisfacţiei cognitive faţă de locul de muncă. În al doilea rând, doar 2,70% din varianţa satisfacţiei cognitive este generată de varianţa motivaţiilor intrinseci şi extrinseci.

Pe baza aspectelor prezentate mai sus, putem concluziona că şi **ipoteza 2b se confirmă parţial** deoarece doar una dintre cele două tipuri de motivaţii are un efect semnificativ asupra satisfacţiei cognitive.

Tabelul 5.36: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2c

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coeficientul de corelaţie (R)	Coeficientul de determinaţie (R^2)	Coeficientul standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Satisfacţia afectivă	0,500	0,250	0,653	0,000
Motivaţii extrinsecii				- 0,346	0,000

Ipotezei 2c de cercetare analizează influenţa motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra satisfacţiei afective. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.36.

Din Tabelul 5.36 se observă că există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic atât între motivaţiile intrinseci şi satisfacţia afectivă cât şi între motivaţiile extrinseci şi satisfacţia afectivă (valoarea nivelului de semnificaţie fiind de 0,000 în cazul ambelor legături). Legătura dintre motivaţiile intrinseci şi satisfacţia afectivă este pozitivă (β=0,653), ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului satisfacţiei afective. În ceea ce priveşte natura relaţiei dintre motivaţiile extrinseci şi satisfacţia afectivă, aceasta este una negativă (β= - 0,346), satisfacţia afectivă fiind afectată negativ de creşterea nivelului motivaţiilor extrinseci.

Putem concluziona că **ipoteza 2c se confirmă în totalitate** deoarece cele două tipuri de motivaţii îşi manifestă o influenţă semnificativă asupra satisfacţiei afective.

H3: Există o legătură directă şi semnificativă din punct de vedere statistic între eficacitatea colectivă şi satisfacţia faţă de locul de muncă.

Tabelul 5.37: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 3

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Eficacitatea colectivă	Satisfacţia faţă de locul de muncă	0,687	0,474	0,687	0,000
	Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	0,576	0,332	0,576	0,000
	Satisfacţia cognitivă	0,550	0,302	0,550	0,000
	Satisfacţia afectivă	0,464	0,216	0,464	0,000

Ipoteza 3 de cercetare analizează legătura dintre eficacitatea colectivă şi satisfacţia faţă de locul de muncă al angajaţilor atât la nivel global cât şi la nivelul fiecărei dimensiuni ale acesteia (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă). Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.37.

Această ipoteză se confirmă deoarece există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic atât între eficacitatea colectivă şi satisfacţia faţă de locul de muncă al angajaţilor cât şi între eficacitatea colectivă şi cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă (valoarea nivelului de semnificaţiei fiind de 0,000 pentru toate legăturile analizate).

De asemenea, se poate observa că natura acestor legături este pozitivă deoarece coeficientul standardizat al funcţiei de regresie β înregistrează valori pozitive pentru fiecare legătură în parte (vezi Tabelul 5.37).

Putem concluziona că o creştere a nivelului eficacităţii colective va determina o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de locul de muncă, cu efecte asupra satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă, asupra satisfacţiei cognitive şi asupra celei afective.

Din analiza celorlalţi coeficienţi prezentaţi în Tabelul 5.37 se observă că eficacitatea colectivă este un predictor puternic al satisfacţiei angajaţilor faţă de locul de muncă (atât la nivel de ansamblu, cât şi la nivelul dimensiunilor constructului) (coeficientul de corelaţie R ia valori între 0,464 şi 0,687).

Din analiza coeficientului de determinaţie R^2 putem afirma că: (1) 47,40% din varianţa satisfacţiei faţă de locul de muncă este generată de varianţa eficacităţii colective; (2) 33,20% din varianţa satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă este generată de varianţa eficacităţii colective; (3) 30,20% din varianţa satisfacţiei cognitive este generată de varianţa eficacităţii colective şi (4) 21,60% din varianţa satisfacţiei afective este generată de varianţa eficacităţii colective.

H4: Există o legătură directă şi semnificativă din punct de vedere statistic între eficacitatea colectivă şi performanţa la locul de muncă

Această ipoteză îşi propune să investigheze legătura dintre eficacitatea colectivă şi performanţa la locul de muncă precum şi cea dintre eficacitatea colectivă şi dimensiunile performanţei la locul de muncă. În Tabelul 5.38 sunt prezentate sintetic rezultatele testării acestei ipoteze de cercetare.

Din Tabelul 5.38 se observă că **ipoteza 4 se confirmă** deoarece atât legătura dintre eficacitatea colectivă şi performanţa la locul de muncă, cât şi relaţiile dintre eficacitatea colectivă şi cele şase dimensiuni ale performanţei la locul de muncă sunt semnificative din punct de vedere statistic (p=0,000 în cazul fiecărei legături investigate). De asemenea, se poate observa că natura acestor legături este pozitivă deoarece coeficientul standardizat al funcţiei de regresie β înregistrează valori pozitive pentru fiecare legătură în parte (vezi Tabelul 5.38). Aşadar, creşterea nivelului eficacităţii colective va determina o creştere a performanţei la locul de muncă care presupune indicatori legaţi de proiectarea şi realizarea activităţilor, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership precum şi dezvoltarea şi promovarea instituţiei.

Tabelul 5.38: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 4

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Eficacitatea colectivă	Performanţa la locul de muncă	0,516	0,267	0,516	0,000
	Performanţa – Proiectarea activităţilor	0,472	0,223	0,472	0,000
	Performanţa – Realizarea activităţilor	0,436	0,190	0,436	0,000
	Performanţa – Evaluarea rezultatelor elevilor	0,321	0,103	0,321	0,000
	Performanţa – Managementul clasei de elevi	0,467	0,218	0,467	0,000

	Performanţa – Dezvoltare profesională şi leadership	0,433	0,168	0,433	0,000
	Performanţa – Dezvoltarea şi promovarea instituţiei	0,321	0,103	0,321	0,000

Analizând ceilalţi coeficienţi prezentaţi în Tabelul 5.38 putem desprinde două concluzii. În primul rând, eficacitatea colectivă reprezintă un predictor puternic al performanţei la locul de muncă, atât per ansamblu cât şi la nivelul celor 6 dimensiuni ale performanţei pe care le-am avut în vedere (coeficientul de corelaţie R ia valori între 0,321 şi 0,516). În al doilea rând, putem afirma că: (1) 26,70% din varianţa performanţei la locul de muncă este generată de varianţa eficacităţii colectivă; (2) 22,30% din varianţa variabilei performanţa – proiectarea activităţilor este generată de varianţa eficacităţii colectivă; (3) 19% din varianţa variabilei performanţa – realizarea activităţilor este generată de varianţa eficacităţii colectivă; (4) 10,30% din varianţa variabilei performanţa – evaluarea rezultatelor elevilor este generată de varianţa eficacităţii colectivă; (5) 21,80% din varianţa variabilei performanţa – managementul clasei de elevi este generată de varianţa eficacităţii colectivă; (6) 16,80% din varianţa variabilei performanţa – dezvoltare profesională şi leadership este generată de varianţa eficacităţii colectivă şi (7) 10,30% din varianţa variabilei performanţa – dezvoltare şi promovarea instituţiei este generată de varianţa eficacităţii colectivă.

H5: Există o legătură directă şi semnificativă din punct de vedere statistic între motivaţii (de natură intrinsecă şi extrinsecă) şi performanţa la locul de muncă.

Ipoteza 5 de cercetare analizează efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra performanţei la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.39.

Tabelul 5.39: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Performanţa la locul de muncă	0,538	0,289	0,594	0,000
Motivaţii extrinsecii				- 0,092	0,306

Din tabelul de mai sus se observă că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivaţiile intrinseci şi performanţa la locul de muncă (p=0,000).

În ceea ce priveşte natura legăturii dintre aceste două variabile se poate observa din Tabelul 5.39 că aceasta este pozitivă şi puternică (β=0,594). Astfel, creşterea nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului performanţei la locul de muncă. Pe baza celorlalţi coeficienţi prezentaţi în Tabelul

5.39 putem desprinde două concluzii. În primul rând, cele două tipuri de motivaţii reprezintă un predictor puternic al performanţei la locul de muncă, funcţia estimată de regresie multiplă prezicând cu acurateţe destul de ridicată nivelul performanţei la locul de muncă (R=0,538). În al doilea rând, 28,90% din varianţa variabilei dependente (performanţa la locul de muncă) este generată de varianţa variabilei independente (motivaţiile de natură intrinsecă şi extrinsecă).

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar motivaţia intrinsecă are un efect semnificativ asupra performanţei la locul de muncă.

În continuarea am analizat influenţa motivaţiilor asupra dimensiunilor performanţei la locul de muncă, formulând şase subipoteze suplimentare.

Ipoteza 5a de cercetare analizează efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra dimensiunii proiectarea activităţilor a performanţei la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.40.

Tabelul 5.40: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5a

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Performanţa – Proiectarea activităţilor	0,418	0,175	0,499	0,000
Motivaţii extrinsecii				- 0,146	0,133

Observăm că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivaţiile intrinseci şi proiectarea activităţilor (p=0,000). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă (β=0,499) ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului indicatorului de performanţă proiectarea activităţilor. De asemenea, valoarea predictivă a funcţiei estimate de regresie este una medie (R=0,418), în timp ce 17,50% din varianţa variabilei proiectarea activităţilor este determinată de varianţa variabilei independente (motivaţiile de natură intrinsecă şi extrinsecă).

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar motivaţia intrinsecă are un efect semnificativ asupra proiectării activităţilor.

Ipoteza 5b de cercetare analizează efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra dimensiunii realizarea activităţilor a performanţei la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.41.

Tabelul 5.41: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5b

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Performanţa – Realizarea activităţilor	0,682	0,465	0,739	0,000
Motivaţii extrinsecii				- 0,093	0,236

Şi în acest caz, singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivaţiile intrinseci şi realizarea activităţilor (p=0,000). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă şi puternică (β=0,739 ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului indicatorului de performanţă realizarea activităţilor. De asemenea, valoarea predictivă a funcţiei estimate de regresie este una destul de ridicată (R=0,682), în timp ce 46,50 % din varianţa variabilei realizarea activităţilor este determinată de varianţa variabilei independente (motivaţiile de natură intrinsecă şi extrinsecă). Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar motivaţia intrinsecă are un efect semnificativ asupra realizării activităţilor.

Ipoteza 5c de cercetare analizează efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra dimensiunii evaluarea rezultatelor elevilor a performanţei la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.42.

Tabelul 5.42: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5c

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Performanţa – Evaluarea rezultatelor elevilor	0,391	0,153	0,508	0,000
Motivaţii extrinsecii				- 0,258	0,009

Din tabelul de mai sus se observă că există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic atât între motivaţiile intrinseci şi indicatorul evaluarea rezultatelor elevilor cât şi între motivaţiile extrinseci şi indicatorul evaluarea rezultatelor elevilor (valoarea nivelului de semnificaţie fiind sub pragul de 0,05). Legătura dintre motivaţiile intrinseci şi evaluarea rezultatelor elevilor este pozitivă (β=0,508), ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului indicatorului evaluarea rezultatelor elevilor. În ceea ce priveşte natura relaţiei dintre motivaţiile extrinseci şi evaluarea rezultatelor elevilor, aceasta este una negativă (β= - 0,258), acest indicator fiind afectat negativ de creşterea nivelului motivaţiilor extrinseci.

Putem concluziona că şi **ipoteza 5c se confirmă în totalitate** deoarece cele două tipuri de motivaţii îşi manifestă o influenţă semnificativă asupra evaluării rezultatelor elevilor, chiar dacă puterea de predicţie a funcţiei determinate nu este una ridicată (R=0,391).

Ipoteza 5d de cercetare analizează efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra dimensiunii managementul clasei de elevi a performanţei la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în *Tabelul 5.43.*

Tabelul 5.43: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5d

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Performanţa – Managementul clasei de elevi	0,543	0,295	0,556	0,000
Motivaţii				- 0,019	0,828

extrinsecii					

Observăm din Tabelul 5.43 că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivaţiile intrinseci şi managementul clasei de elevi (p=0,000). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă (β=0,556) ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului indicatorului de managementul clasei de elevi. De asemenea, motivaţia (in speţă cea intrinsecă) reprezintă un predictor puternic al performanţei la nivelul Managementului clasei de elevi (R=0,543) în timp ce 29,50% din varianţa variabilei managementul clasei de elevi este determinată de varianţa variabilei independente (motivaţiile de natură intrinsecă şi extrinsecă).

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar motivaţia intrinsecă are un efect semnificativ asupra indicatorului managementul clasei de elevi.

Ipoteza 5e de cercetare analizează efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra dimensiunii dezvoltarea profesională şi leadership a performanţei la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.44.

Tabelul 5.44: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5e

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Performanţa – Dezvoltare profesională şi leadership	0,310	0,096	0,257	0,012
Motivaţii extrinsecii				0,073	0,470

Şi în cazul acestei sub-ipoteze, există o singură legătură semnificativă din punct de vedere statistic, respectiv cea dintre motivaţiile intrinseci şi dezvoltarea profesională şi leadership (p=0,012). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă şi (β=0,257) ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului indicatorului de performanţă dezvoltarea profesională şi leadership. De asemenea, motivaţiile reprezintă un predictor relativ slab al performanţei la nivelul Dezvoltării profesionale şi leadership-ului (R=0,310), în timp ce doar 9,60% din varianţa variabilei dezvoltarea profesională şi leadership este determinată de varianţa variabilei independente (motivaţiile de natură intrinsecă şi extrinsecă). Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar motivaţia intrinsecă are un efect semnificativ asupra indicatorului dezvoltarea profesională şi leadership.

Ipoteza 5f de cercetare analizează efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra dimensiunii dezvoltarea şi promovarea instituţiei a performanţei la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.45.

Observăm din Tabelul 5.45 că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivaţiile intrinseci şi dezvoltarea şi promovarea instituţiei (p=0,014). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă şi (β=0,257) ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului motivaţiilor intrinseci va determina

o creştere a nivelului indicatorului de performanţă dezvoltarea şi promovarea instituţiei. De asemenea, motivaţiile reprezintă un predictor slab al performanţei la nivelul dezvoltării şi promovării instituţiei (R=0,254) în timp ce doar 6,50% din varianţa variabilei dezvoltarea şi promovarea instituţiei este determinată de varianţa variabilei independente (motivaţiile de natură intrinsecă şi extrinsecă). Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar motivaţia intrinsecă are un efect semnificativ asupra indicatorului dezvoltarea şi promovarea instituţiei.

Tabelul 5.45: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5f

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Performanţa – Dezvoltarea şi promovarea instituţiei	0,254	0,065	0,257	0,014
Motivaţii extrinsecii				- 0,004	0,972

H6: Există o legătură directă şi semnificativă din punct de vedere statistic între motivaţii (de natură intrinsecă şi extrinsecă) şi intenţia de a schimba locul de muncă.

Ipoteza 6 îşi propune să analizeze efectul direct al motivaţiilor (intrinseci şi extrinseci) asupra intenţiei de a schimba locul de muncă. În Tabelul 5.46 este prezentat rezultatul testării acestei ipoteze.

Tabelul 5.46: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 6

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Motivaţii intrinseci	Intenţia de a schimba locul de muncă	0,220	0,049	- 0,292	0,007
Motivaţii extrinsecii				0,176	0,095

Din tabelul de mai sus se observă că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivaţiile intrinseci şi intenţia de a schimba locul de muncă (p=0,007). În ceea ce priveşte natura legăturii dintre aceste două variabile se poate observa din Tabelul 5.46 ca aceasta este negativă (β= - 0,292). Cu alte cuvinte, creşterea nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o reducere a nivelului intenţiei de a schimba locul de muncă. Pe baza celorlalţi coeficienţi prezentaţi în Tabelul 5.46 putem desprinde două concluzii. În primul rând, cele două tipuri de motivaţie reprezintă un slab predictor al intenţiei de a schimba locul de muncă (R=0,220). În al doilea rând, doar 4,90% din varianţa variabilei dependente (intenţia de a schimba locul de muncă) este generată de varianţa variabilei independente (motivaţii de natură intrinsecă şi extrinsecă).

În ceea ce privește legătura dintre motivațiile extrinseci și intenția de a schimba locul de muncă, din Tabelul 5.46 se observă că aceasta este nesemnificativă din punct de vedere statistic (p=0,095). Dacă această legătură ar fi semnificativă din punct de vedere statistic, natura acesteia ar fi cel mai probabil pozitivă.

Pe baza aspectelor prezentate mai sus, putem concluziona că **Ipoteza 6 se confirmă parțial** deoarece doar una dintre cele două tipuri de motivații are un efect semnificativ asupra intenției de a schimba locul de muncă.

H7: Există o legătură directă și semnificativă din punct de statistic între satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă.

Această ipoteză își propune să investigheze legătura dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă. În Tabelul 5.47 sunt prezentate sintetic rezultatele testării acestei ipoteze de cercetare.

Tabelul 5.47: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de locul de muncă	Performanța la locul de muncă	0,636	0,404	0,636	0,000

Din Tabelul 5.47 se observă că **Ipoteza 7 se confirmă** deoarece legătura dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă este semnificativă din punct de vedere statistic (p=0,000). De asemenea, se poate observa că natura acestei legături este pozitivă deoarece coeficientul standardizat al funcției de regresie β înregistrează o valoare pozitivă (β=0,636). Așadar, creșterea nivelului satisfacției față de locul de muncă va determina o creștere a performanței la locul de muncă și vice-versa.

Analizând ceilalți doi coeficienți prezentați în Tabelul 5.47 putem desprinde două concluzii. În primul rând, satisfacția față de locul de muncă reprezintă un predictor puternic al performanței la locul de muncă (R=0,636). În al doilea rând, 40,40% din varianța performanței la locul de muncă este generată de varianța satisfacției față de locul de muncă.

Pornind de la această ipoteză de cercetare, am analizat și influența dimensiunilor satisfacției față de locul de muncă asupra performanței la locul de muncă, influența satisfacției față de locul de muncă asupra dimensiunilor performanței la locul de muncă, precum și influența celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă asupra dimensiunilor performanței la locul de muncă. Prin urmare, am formulat opt sub-ipoteze suplimentare.

Ipoteza 7a de cercetare analizează efectul direct al dimensiunilor satisfacției față de locul de muncă (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă) asupra performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.48.

Tabelul 5.48: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7a

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Performanţa la locul de muncă	0,698	0,488	0,374	0,000
Satisfacţia cognitivă				- 0,011	0,873
Satisfacţia afectivă				0,456	0,000

În cazul acestei subipoteze, există două legături semnificative din punct de vedere statistic, respectiv cea dintre satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi performanţa la locul de muncă (p=0,000) şi cea dintre satisfacţia afectivă şi performanţa la locul de muncă (p=0,000). Ambele legături sunt pozitive (β=0,374, respectiv β=0,456) ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creştere a satisfacţiei afective va determina o creştere a nivelului performanţei la locul de muncă. În ceea ce priveşte legătura dintre satisfacţia cognitivă şi performanţa la locul de muncă, din Tabelul 5.48 se observă că aceasta este nesemnificativă din punct de vedere statistic (p=0,873). Dacă această legătură ar fi semnificativă atunci natura acesteia ar fi negativă (β= -0,011).

De asemenea, analizând ceilalţi doi coeficienţi prezentaţi în Tabelul 5.48 se observă că cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă reprezintă un predictor puternic al performanţei la locul de muncă (R=0,698), în timp ce 48,80% din varianţa performanţei la locul de muncă este determinată de varianţa variabilei independente (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă). Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar două dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă au un efect semnificativ asupra performanţei la locul de muncă.

Ipoteza 7b de cercetare analizează efectul direct al satisfacţiei faţă de locul de muncă asupra dimensiunilor performanţei la locul de muncă. În Tabelul 5.49 sunt prezentate sintetic rezultatele testării acestei ipoteze de cercetare.

Tabelul 5.49: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7b

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Satisfacţia faţă de locul de muncă	Performanţa - Proiectarea activităţilor	0,611	0,374	0,611	0,000
	Performanţa - Realizarea activităţilor	0,543	0,295	0,543	0,000

	Performanţa – Evaluarea rezultatelor elevilor	0,430	0,185	0,430	0,000
	Performanţa – Managementul clasei de elevi	0,518	0,268	0,518	0,000
	Performanţa – Dezvoltare profesională şi leadership	0,488	0,238	0,488	0,000
	Performanţa – Dezvoltarea şi promovarea instituţiei	0,436	0,190	0,436	0,000

Din Tabelul 5.49 se observă că **ipoteza 7b se confirmă** deoarece toate legăturile dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi cele şase dimensiuni ale performanţei la locul de muncă sunt semnificative din punct de vedere statistic (p=0,000 în cazul fiecărei legături investigate). De asemenea, se poate observa că natura acestor legături este pozitivă deoarece coeficientul standardizat al funcţiei de regresie β înregistrează valori pozitive pentru fiecare legătură în parte (vezi Tabelul 5.49). Aşadar, creşterea nivelului de satisfacţie faţă de locul de muncă va determina o creştere a performanţei la locul de muncă care presupune indicatori legaţi de proiectarea şi realizarea activităţilor, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership precum şi dezvoltarea şi promovarea instituţiei.

Analizând ceilalţi coeficienţi prezentaţi în Tabelul 5.49 putem desprinde două concluzii. În primul rând, satisfacţia faţă de locul de muncă este un predictor cel puţin rezonabil pentru cele şase dimensiuni ale performanţei la locul de muncă (chiar puternic pentru Performanţa în proiectarea activităţilor), coeficientul de corelaţie R luând valori între 0,430 şi 0,611. În al doilea rând, putem afirma că: (1) 37,40% din varianţa variabilei performanţa – proiectarea activităţilor este generată de varianţa satisfacţiei faţă de locul de muncă; (3) 29,50% din varianţa variabilei performanţa – realizarea activităţilor este generată de varianţa satisfacţiei faţă de locul de muncă; (4) 18,50% din varianţa variabilei performanţa – evaluarea rezultatelor elevilor este generată de varianţa satisfacţiei faţă de locul de muncă; (5) 26,80% din varianţa variabilei performanţa – managementul clasei de elevi este generată de varianţa satisfacţiei faţă de locul de muncă; (6) 23,80% din varianţa variabilei performanţa – dezvoltare profesională şi leadership este generată de varianţa satisfacţiei faţă de locul de muncă şi (7) 19% din varianţa variabilei performanţa – dezvoltare şi promovarea instituţiei este generată de varianţa satisfacţiei faţă de locul de muncă.

În continuarea am analizat influenţa celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă asupra dimensiunilor performanţei la locul de muncă, formulând şase sub-ipoteze suplimentare.

Ipoteza 7c de cercetare analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă) asupra dimensiunii proiectarea activităţilor a performanţei la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.50. Observăm că două dintre cele trei legături

investigate sunt semnificative din punct de vedere statistic (valoarea nivelului de semnificaţiei fiind de 0,000 în cazul ambelor legături) şi anume cea dintre satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi proiectarea activităţilor şi cea dintre satisfacţia afectivă şi proiectarea activităţilor. Ambele legături sunt pozitive (β=0,319, respectiv β=0,377) ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creştere a satisfacţiei afective va determina o creştere a nivelului indicatorului performanţă - proiectarea activităţilor. De asemenea, observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacţiei reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor puternic al performanţei la nivelul proiectării activităţilor (R=0,636), în timp ce 40,40% din varianţa variabilei proiectarea activităţilor este determinată de varianţa celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă.

Tabelul 5.50: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7c

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Performanţa – Proiectarea activităţilor	0,636	0,404	0,319	0,000
Satisfacţia cognitivă				0,094	0,189
Satisfacţia afectivă				0,377	0,000

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar două dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă au un efect semnificativ asupra proiectării activităţilor.

Ipoteza 7d analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă) asupra dimensiunii realizarea activităţilor a performanţei la locul de muncă (Tabelul 5.51).

Tabelul 5.51: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7d

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Performanţa – Realizarea activităţilor	0,661	0,437	0,414	0,000
Satisfacţia cognitivă				- 0,155	0,026
Satisfacţia afectivă				0,435	0,000

Din Tabelul 5.51 se observă că toate legăturile sunt semnificative din punct de vedere statistic (valoarea nivelului de semnificaţie fiind sub pragul de 0,05). În ceea ce priveşte natura acestor legături, se observă că două dintre acestea sunt pozitive şi una negativă. Aşadar, o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creştere a nivelului satisfacţiei afective va determina o creştere a nivelului indicatorului de performanţă realizarea activităţilor (β=0,414, respectiv β=0,435), iar creşterea nivelului satisfacţiei cognitive va conduce la o descreştere a nivelului indicatorului de performanţă realizarea activităţilor (β= - 0,155). De asemenea, observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacţiei reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor puternic al performanţei la nivelul proiectării activităţilor (R=0,661), în timp ce 43,70% din varianţa variabilei realizarea activităţilor este determinată de varianţa celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă. Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă în totalitate** deoarece toate cele trei legături sunt semnificative din punct de vedere statistic.

Ipoteza 7e analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă) asupra dimensiunii evaluarea rezultatelor elevilor a performanţei la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.52.

Tabelul 5.52: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7e

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Performanţa – Evaluarea rezultatelor elevilor	0,581	0,338	0,151	0,058
Satisfacţia cognitivă				- 0,112	0,137
Satisfacţia afectivă				0,534	0,000

Observăm din Tabelul 5.52 că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre satisfacţia afectivă şi evaluarea rezultatelor elevilor (p=0,000). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă (β=0,534) ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului satisfacţiei afective va determina o creştere a nivelului indicatorului de performanţă - evaluarea rezultatelor elevilor. Observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacţiei reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor puternic al performanţei la nivelul evaluării rezultatelor elevilor (R=0,581) în timp ce 33,80% din varianţa variabilei evaluarea rezultatelor elevilor este determinată de varianţa celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă.

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar satisfacţia afectivă are un efect semnificativ asupra indicatorului de performanţă evaluarea rezultatelor elevilor.

Ipoteza 7f analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă,

satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă) asupra dimensiunii managementul clasei de elevi a performanţei la locul de muncă. În Tabelul 5.53 se regăsesc rezultatele aferente testării acestei ipoteze.

Tabelul 5.53: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7f

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Performanţa – Managementul clasei de elevi	0,552	0,305	0,339	0,000
Satisfacţia cognitivă				0,021	0,785
Satisfacţia afectivă				0,303	0,000

Observăm din Tabelul 5.53 că două dintre cele trei legături investigate sunt semnificative din punct de vedere statistic (valoarea nivelului de semnificaţiei fiind de 0,000 în cazul ambelor legături) şi anume cea dintre satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi managementul clasei de elevi şi cea dintre satisfacţia afectivă şi managementul clasei de elevi. Ambele legături sunt pozitive (β=0,339, respectiv β=0,303) ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creştere a satisfacţiei afective va determina o creştere a nivelului indicatorului performanţă managementul clasei de elevi. De asemenea, observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacţiei reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor destul de puternic al performanţei la nivelul managementului clasei de elevi (R=0,552), în timp ce 30,50% din varianţa variabilei managementul clasei de elevi este determinată de varianţa celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă.

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar două dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi satisfacţia afectivă) au un efect semnificativ asupra managementului clasei de elevi.

Ipoteza 7g analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă) asupra dimensiunii dezvoltarea profesională şi leadership a performanţei la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.54.

Şi în cazul acestei sub-ipoteze, doar două dintre cele trei legături investigate sunt semnificative din punct de vedere statistic, respectiv cea dintre satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi dezvoltarea profesională şi leadership (p=0,000) şi cea dintre satisfacţia afectivă şi dezvoltarea profesională şi leadership (p=0,002). Ambele legături sunt pozitive (β=0,333, respectiv β=0,249) ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creştere a nivelului satisfacţiei afective va determina o creştere a nivelului indicatorului de performanţă

dezvoltarea profesională şi leadership. De asemenea, observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacţiei reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor destul de puternic al performanţei la nivelul dezvoltării profesionale şi leadershipului (R=0,513), în timp ce doar 26,30% din varianţa variabilei dezvoltarea profesională şi leadership este determinată de varianţa celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă.

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar două dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi satisfacţia afectivă) au un efect semnificativ asupra indicatorului de performanţă dezvoltarea profesională şi leadership.

Tabelul 5.54: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7g

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Performanţa – Dezvoltare profesională şi leadership	0,513	0,263	0,333	0,000
Satisfacţia cognitivă				0,039	0,622
Satisfacţia afectivă				0,249	0,002

Ipoteza 7h de cercetare analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă) asupra dimensiunii dezvoltarea şi promovarea instituţiei a performanţei la locul de muncă. În Tabelul 5.55 se regăsesc rezultatele aferente testării acestei ipoteze de cercetare.

Observăm din Tabelul 5.55 că doar două dintre cele trei legături investigate sunt semnificative din punct de vedere statistic, respectiv cea dintre satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi dezvoltarea şi promovarea instituţiei (p=0,014) şi cea dintre satisfacţia afectivă şi dezvoltarea şi promovarea instituţiei (p=0,000). Ambele legături sunt pozitive (β=0,215, respectiv β=0,297) ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creştere a nivelului satisfacţiei afective va determina o creştere a nivelului indicatorului dezvoltarea şi promovarea instituţiei. De asemenea, observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacţiei reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor de valoare medie al performanţei la nivelul proiectării activităţilor (R=0,460), în timp ce doar 21,20% din varianţa variabilei dezvoltarea şi promovarea instituţiei este determinată de varianţa celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă. Aşadar, putem concluziona că **această ipoteză se confirmă parţial** deoarece doar două dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă au un efect semnificativ asupra indicatorului de performanţă dezvoltarea şi promovarea instituţiei.

Tabelul 5.55: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7h

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Performanţa – Dezvoltarea şi promovarea instituţiei	0,460	0,212	0,215	0,014
Satisfacţia cognitivă				0,054	0,512
Satisfacţia afectivă				0,297	0,000

H8: Legătura dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi performanţa la locul de muncă este moderată de vechimea în muncă.

Ipoteza 8 investighează efectul moderator al vechimii în muncă asupra legăturii dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi performanţa la locul de muncă. Pentru a testa această ipoteză am creat o nouă variabilă denumită interacţiunea dintre satisfacţie şi vechime. Această nouă variabilă reprezintă produsul algebric dintre variabila antecedent (satisfacţia faţă de locul de muncă) şi variabila moderator (vechimea în muncă). În Tabelul 5.56 sunt prezentate rezultatele aferente testării acestei ipoteze de cercetare.

Din Tabelul 5.56 se observă că **Ipoteza 8 se respinge** deoarece între variabila nou creată (interacţiunea dintre satisfacţie şi vechime) şi variabila dependentă (performanţa în muncă) nu există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic (p=0,911). De asemenea, din Tabelul 5.56 putem desprinde două concluzii. În primul rând, variabila antecedent (satisfacţia faţă de locul de muncă) exercită o influenţă pozitivă şi semnificativă din punct de vedere statistic asupra performanţei la locul de muncă (β=0,643, p=0,000), fapt relevat şi de rezultatele obţinute ca urmare a testării ipotezei de cercetare nr. 7. În al doilea rând, între variabila moderator (vechimea în muncă) şi variabila dependentă (performanţa în muncă) există o legătură nesemnificativă din punct de vedere statistic (p=0,626). Dacă această legătură ar fi semnificativă atunci, pe baza rezultatelor prezentate în Tabelul 5.56, natura acesteia ar fi pozitivă (β= 0,030).

Tabelul 5.56: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 8

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Satisfacţia faţă de locul de muncă	Performanţa la locul de muncă	0,645	0,416	0,643	0,000
Vechimea în muncă				0,030	0,626
Interacţiunea dintre satisfacţie şi vechime				0,007	0,911

H9: Există o legătură directă și semnificativă din punct de statistic între satisfacția față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă.

Ipoteza 9 investighează legătura dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi intenţia de a schimba locul de muncă precum şi legătura dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţie faţă de locul de muncă şi intenţia de a schimba locul de muncă. Analizând rezultatele prezentate în Tabelul 5.57 putem concluziona că **Ipoteza 9 de cercetare se confirmă parţial**. Mai specific, satisfacţia faţă de locul de muncă reprezintă un predictor de valoare destul de ridicată pentru intenţia de a schimba locul de muncă (R=0,551), iar 30,4% din varianţa variabilei dependente este generată de variabila independentă (R^2=0,304).

În plus, analizând valoarea coeficientului standardizat al funcţie de regresie (β= -0,551) şi valoarea nivelului de semnificaţie (p=0,000) putem concluziona că legătura dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi intenţia de a schimba locul de muncă este negativă şi semnificativă din punct de vedere statistic (Tabelul 5.57). Aşadar, o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de locul de muncă va determina o reducere a intenţiei de a schimba locul de muncă şi vice-versa.

În ceea ce priveşte legătura dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă şi intenţia de a schimba locul de muncă, din tabelul de mai jos, se observă că doar două dintre cele trei dimensiuni exercită o influenţă semnificativă asupra intenţiei de a schimba locul de muncă. Aşadar, legătura dintre satisfacţia cognitivă şi intenţia de a schimba locul de muncă este negativă (β= - 0,200) şi semnificativă din punct de vedere statistic (p=0,008). De asemenea, legătura dintre satisfacţia afectivă şi intenţia de a schimba locul de muncă este negativă (β= - 0,479) şi semnificativă din punct de vedere statistic (p=0,000).

În ceea ce priveşte legătura dintre satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi intenţia de a schimba locul de muncă, din Tabelul 5.57 se observă că aceasta este nesemnificativă din punct de vedere statistic (p=0,426). Totuşi, dacă această legătură ar fi semnificativă din punct de vedere statistic, natura acesteia ar fi negativă (β= - 0,064).

Tabelul 5.57: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 9

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelaţie (R)	Coef. de determinaţie (R^2)	Coef. standardizat al funcţiei de regresie (β)	Nivelul de semnificaţie (p)
Satisfacţia faţă de locul de muncă	Intenţia de a schimba locul de muncă	0,551	0,304	- 0,551	0,000
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă		0,606	0,367	- 0,064	0,426
Satisfacţia cognitivă				- 0,200	0,008
Satisfacţia afectivă				- 0,479	0,000

Pe baza celorlalţi doi coeficienţi prezentaţi în Tabelul 5.57 putem desprinde două concluzii. În primul rând, satisfacţia faţă de locul de muncă *prin dimensiunile sale* reprezintă un predictor de valoare de ridicată pentru intenţia de a schimba locul de muncă (R=0,606). În al doilea rând, 36,70% din varianţa variabilei dependente (intenţia de a schimba locul de muncă) este generată de varianţa celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă.

5.4 Analiza rezultatelor obţinute pe grupuri de respondenţi

În cadrul cercetării ne-am propus să realizăm o analiză a rezultatelor obţinute în funcţie de mediul de proveniență al respondenţilor şi titulatura acestor în cadrul unităţii de învăţământ ai cărei angajaţi sunt. Aceste rezultate se vor prezenta atât pentru constructele din modelul de cercetare, cât şi pentru dimensiunile constructelor, acolo unde este cazul.

Pentru a compara grupuri rezultate, ca urmare a împărţirii eşantionului în funcţie de criteriile mediul de proveniență şi titulatura acestora, s-a utilizat scorurile agregate ale constructelor incluse în modelul de cercetare. Aceste scoruri au fost calculate cu ajutorul programului de analiză statistică SPSS, ca rezultat al analizei factoriale, sub forma unor variabile cu distribuţie normală standard (medie egală cu 0 şi varianţă egală cu 1). Această modalitate de calcul a scorurilor factoriale agregate asigură comparabilitatea la nivel de constructe, minimizând efectul unor elemente care ţin de metodologia măsurării (număr diferit de itemi ai scalelor, senzitivitate redusă la valorile extreme, intercorelaţii între itemii aceleiaşi scale).

Pentru fiecare construct, respectiv dimensiune analizată vom prezenta atât media normalizată înregistrată la nivelul fiecărui grup, cât şi nivelul de semnificaţie aferent. În situaţia în care există diferenţe semnificative din punct de vedere statistic între mediile aferente grupurilor rezultate, ca urmare a împărţirii eşantionului în funcţie de cele două criterii menţionate mai sus, acestea vor fi scoase în evidenţă în tabelele în care sunt prezentate rezultatele analizei.

În cadrul acestei analize s-au testat ipotezele din modelul de cercetare şi pe subeşantioanele formate în funcţie de cele două variabile luate în considerare: mediul de proveniență al respondenţilor (urban versus rural) şi titulatura acestora (titulari versus alte titulaturi). Rezultatele testării celor nouă ipoteze de cercetare vor fi prezentate sub forma coeficientului standardizat al funcţiei de regresie (β) şi nivelului de semnificaţie (p) înregistrate la nivelul fiecărui grup.

În situaţia în care se constată diferenţe în ceea ce priveşte nivelurile de semnificaţie (p) aferente ipotezelor de cercetare între grupurile analizate (în sensul acceptării ipotezei în cadrul unui grup şi respingerii ipotezei în cadrul celuilalt grup), acestea vor fi evidenţiate în tabelele conţinând rezultatele obţinute.

Detalii asupra calculelor statistice efectuate cu ajutorul suportului informatic SPSS sunt prezentate în Anexa 4.

5.4.1 Analiza rezultatelor în funcţie de mediul de proveniență al respondenţilor

În cadrul eşantionului investigat predomină respondenţii din mediul urban, ponderea acestora în eşantion fiind de 66,88%. În Tabelul 5.58 sunt prezentate mediile normalizate pentru cele două grupuri de respondenţi (subeşantioane) formate pe baza variabilei mediul de proveniență al respondenţilor. Observăm că atât pentru

constructul performanţa la locul de muncă cât şi pentru patru dimensiuni ale acestui construct există diferenţe semnificative între mediile aferente celor două grupuri deoarece nivelul de semnificaţie este sub pragul de 0,05. Pe baza valorilor din tabel apreciem faptul că nivelul de performanţă perceput de respondenţii din mediul rural este mai mare comparativ cu nivelul de performanţă al respondenţilor din mediul urban. Aşadar, respondenţii din mediul rural consideră că realizează într-o măsură mai mare activităţi referitoare la cele patru dimensiuni ale performanţei la locul de muncă: proiectarea activităţilor, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi şi dezvoltarea şi promovarea instituţiei (media normalizată la nivelul grupului de respondenţi din mediul rural fiind superioară valorii 0).

Tabelul 5.58: Media normalizată în funcţie de mediul respondenţilor

Constructe/dimensiuni	Urban	Rural	Nivel de semnificaţie
Compatibilitatea angajat-organizaţie	-0,025	0,049	0,664
Motivaţii intrinseci	-0,060	0,122	0,284
Motivaţii extrinseci	-0,063	0,128	0,260
Eficacitatea colectivă	-0,102	0,206	0,069
Proiectarea activităţilor	-0,127	0,256	0,023
Realizarea activităţilor	-0,081	0,164	0,149
Evaluarea rezultatelor elevilor	-0,236	0,477	0,000
Managementul clasei de elevi	-0,141	0,284	0,012
Dezvoltare profesională şi leadership	-0,064	0,129	0,256
Dezvoltarea şi promovarea instituţiei	-0,119	0,240	0,034
Performanţa la locul de muncă	-0,158	0,319	0,005
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	-0,062	0,125	0,273
Satisfacţia cognitivă	-0,051	0,103	0,366
Satisfacţia afectivă	-0,142	0,286	0,011
Satisfacţia faţă de locul de muncă	-0,108	0,217	0,055
Intenţia de a schimba locul de muncă	0,122	-0,257	0,030

Cea mai mare diferenţă între mediile celor două grupuri în ceea ce priveşte performanţa se regăseşte la nivelul indicatorului evaluarea rezultatelor elevilor. Astfel, respondenţii din mediul rural apreciază că se implică într-o măsură destul de mare în asigurarea transparenţei procedurilor de evaluare a elevilor şi în comunicarea transparentă a rezultatelor evaluării.

În ceea ce priveşte satisfacţia faţă de locul de muncă, diferenţele între mediile aferente celor două grupuri sunt semnificative doar pentru dimensiunea satisfacţia afectivă a constructului satisfacţia faţă de locul de muncă. Valoarea obţinută la nivelul respondenţilor din mediul rural este mai mare faţă de cea de la nivelul mediului urban ceea ce semnifică atât o mulţumire mai mare a cadrelor didactice din mediul rural faţă de locul de muncă cât şi o pasiune ridicată pentru meseria de dascăl.

Observăm că, din rezultatele prezentate în Tabelul 5.58, la nivelul constructului satisfacţia faţă de locul de muncă nivelul de semnificaţie al testării diferenţelor dintre medii (0,055) depăşeşte cu puţin pragul (0,050) pentru care am putea considera ca fiind semnificative statistic aceste diferenţe. În acest caz s-a considerat diferenţele dintre medii ca fiind nesemnificative, deşi în alte condiţii (un eşantion cu o dimensiune mai mare, altă procedură de selecţie) această diferenţă poate fi semnificativă.

O diferenţă semnificativă între medii observăm şi în cazul constructului intenţia de a schimba locul de muncă. În această situaţie media este mai mare în cazul grupului format din respondenţii din mediul urban, ceea ce semnifică existenţa unei intenţii mai mari de a schimba locul de muncă comparativ cu respondenţii din mediul rural. Există posibilitatea ca nivelul mai redus (comparativ cu nivelul observat în cazul respondenţilor din mediul urban) al intenţiei de schimbare a locului de muncă observat în cazul respondenţilor din mediul rural să fie determinat de nivelul mai ridicat al satisfacţiei afective. Considerăm că exercitarea meseriei din pasiune, existenţa unei stări de bine la locul de muncă ar avea ca şi efect minimizarea intenţiei de a părăsi locul de muncă actual.

Rezultatele testării ipotezelor în funcţie de mediul respondenţilor sunt prezentate în Tabelul 5.59. Pentru ipotezele de cercetare sunt prezentate valoarea coeficientului standardizat al funcţiei de regresie (β) şi nivelul de semnificaţie (p) înregistrate atât la nivelul grupului format din respondenţi din mediul urban cât şi la nivelul grupului format din respondenţi din mediul rural.

Observăm din Tabelul 5.59, existenţa unor niveluri de semnificaţie diferite între cele două grupuri pentru două ipoteze de cercetare. În primul rând, analizând influenţa motivaţiilor intrinseci şi extrinseci asupra satisfacţiei faţă de locul de muncă remarcăm faptul în cazul respondenţilor din mediul rural există o legătură semnificativă şi pozitivă doar între motivaţiile intrinseci şi satisfacţie (p=0,001). În cazul respondenţilor din mediul urban, asupra satisfacţiei faţă de locul de muncă îşi exercită influenţa atât motivaţiile intrinseci (p=0,000) cât şi motivaţiile extrinseci (p=0,033). Legătura dintre motivaţiile extrinseci şi satisfacţia faţă de locul de muncă este negativă (β= - 0,270) ceea ce înseamnă că satisfacţia faţă de locul de muncă va creşte atunci când nivelul de motivaţie extrinsecă al respondenţilor va scădea.

Tabelul 5.59: Rezultatele testării ipotezelor de cercetare în funcţie de mediul respondenţilor

Variabila independentă	Variabila dependentă	Urban		Rural	
		(β)	(p)	(β)	(p)
Compatibilitatea angajat-organizaţie	Satisfacţia faţă de locul de muncă	0,701	0,000	0,588	0,000
Motivaţii intrinseci	Satisfacţia faţă de locul de muncă	0,605	0,000	0,504	0,001
Motivaţii extrinsecii		- 0,270	0,033	- 0,084	0,572
Eficacitatea colectivă	Satisfacţia faţă de locul de muncă	0,659	0,000	0,719	0,000
Eficacitatea colectivă	Performanţa la locul de muncă	0,468	0,000	0,588	0,000
Motivaţii intrinseci	Performanţa la locul de muncă	0,593	0,000	0,610	0,000
Motivaţii extrinsecii		- 0,096	0,422	- 0,124	0,376
Motivaţii intrinseci	Intenţia de a schimba locul de muncă	- 0,270	0,059	- 0,334	0,052
Motivaţii extrinsecii		0,184	0,195	0,211	0,213
Satisfacţia faţă de locul de muncă	Performanţa la locul de muncă	0,627	0,000	0,634	0,000
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Performanţa la locul de muncă	0,381	0,000	0,417	0,001
Satisfacţia cognitivă		- 0,016	0,846	- 0,014	0,900

Satisfacţia afectivă		0,436	0,000	0,436	0,000
Satisfacţia faţă de locul de muncă	Performanţa la locul de muncă	0,617	0,000	0,678	0,000
Vechimea în muncă		0,019	0,809	0,126	0,262
Interacţiunea dintre satisfacţie şi vechime		- 0,042	0,596	0,049	0,699
Satisfacţia faţă de locul de muncă	Intenţia de a schimba locul de muncă	- 0,576	0,000	- 0,456	0,001
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Intenţia de a schimba locul de muncă	- 0,042	0,673	- 0,120	0,379
Satisfacţia cognitivă		- 0,335	0,000	0,047	0,715
Satisfacţia afectivă		- 0,380	0,000	- 0,607	0,000

În al doilea rând, rezultatele din Tabelul 5.59, au evidenţiat diferenţe între grupuri în ceea ce priveşte influenţa celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă şi intenţia de a schimba locul de muncă. Din tabelul de mai jos se observă că în cadrul grupului format din respondenţi din mediul urban atât satisfacţia cognitivă, cât şi satisfacţia afectivă au un efect semnificativ din punct de vedere statistic (pentru ambele relaţii p=0,000) asupra intenţiei de a schimba locul de muncă, în timp ce în cadrul grupului de respondenţi din mediul rural doar satisfacţia afectivă exercită o influenţă semnificativă din punct de vedere statistic asupra intenţiei de a schimba locul de muncă (p=0,000). Concluzionând, putem afirma că în cazul respondenţilor din mediul urban, o creştere a nivelului de satisfacţie cognitivă şi a satisfacţie afective determina o reducere a nivelului intenţiei de a schimba locul de muncă.

5.4.2 Analiza rezultatelor în funcţie de titulatura respondenţilor

În cadrul eşantionului investigat, 70,06% dintre respondenţi declară că sunt titulari în cadrul unităţii de învăţământ ai cărei angajaţi sunt, în timp ce doar 29,94% dintre cei intervievaţi declară că au alte titulaturi ca de exemplu: suplinitor, profesor calificat, respectiv necalificat sau cadru didactic asociat.

Din Tabelul 5.60 se observă că doar în cazul a două dimensiuni dintre cele 16 dimensiuni şi constructe analizate există diferenţe semnificative din punct de vedere statistic între mediile normalizate aferente celor două grupuri analizate (titulari, respectiv alte titulaturi). Aşadar, doar în cazul dimensiunii dezvoltarea şi promovarea instituţiei a performanţei la locul de muncă şi în cazul dimensiunii satisfacţia afectivă a constructului satisfacţia faţă de locul de muncă există diferenţe semnificative între grupul de titulari şi grupul celor care au alte titulaturi. Argumentul care stă la baza acestei concluzii este dat de faptul că valoarea nivelului de semnificaţie aferent celor două dimensiuni este inferioară limitei superioare de 0,05.

Pe baza rezultatelor prezentate în Tabelul 5.60 putem desprinde două concluzii. În primul rând, se observă că titularii se implică într-o măsură mare în activităţile aferente dezvoltării şi promovării instituţiei ai cărei angajaţi sunt (media normalizată la nivelul grupului de titulari fiind superioară valorii 0), în timp ce, cei care au alte titulaturi declară că se implică foarte puţin în dezvoltarea şi promovarea unităţii de învăţământ ai cărei angajaţi sunt (media normalizată la nivelul grupului

de respondenţi care au alte titulaturi fiind inferioară valorii 0). În al doilea rând, titularii manifestă un nivel ridicat de satisfacţie afectivă (media normalizată la nivelul grupului de titulari fiind superioară valorii 0), comparativ cu cei care au alte titulaturi (media normalizată la nivelul grupului de respondenţi care au alte titulaturi fiind inferioară valorii 0). Aşadar, suplinitorii, profesorii calificaţi, respectiv necalificaţi şi cadrele didactice asociate manifestă un nivel scăzut al satisfacţiei afective.

Tabelul 5.60: Media normalizată în funcţie de titulatura respondenţilor

Constructe/dimensiuni	Titular	Alte titulaturi	Nivel de semnificaţie
Compatibilitatea angajat-organizaţie	-0,001	0,003	0,980
Motivaţii intrinseci	-0,007	0,017	0,889
Motivaţii extrinseci	-0,051	0,120	0,329
Eficacitatea colectivă	0,029	-0,068	0,579
Proiectarea activităţilor	0,023	-0,054	0,662
Realizarea activităţilor	0,033	-0,077	0,528
Evaluarea rezultatelor elevilor	0,055	-0,128	0,294
Managementul clasei de elevi	0,011	-0,026	0,822
Dezvoltare profesională şi leadership	0,075	-0,176	0,150
Dezvoltarea şi promovarea instituţiei	0,111	-0,261	0,032
Performanţa la locul de muncă	0,062	-0,145	0,235
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	0,048	-0,114	0,354
Satisfacţia cognitivă	0,037	-0,087	0,521
Satisfacţia afectivă	0,119	-0,280	0,038
Satisfacţia faţă de locul de muncă	0,087	-0,203	0,097
Intenţia de a schima locul de muncă	-0,087	0,213	0,097

În ceea ce priveşte rezultatele testării ipotezelor în funcţie de titulatura respondenţilor, din Tabelul 5.61 se observă că în cazul a două ipoteze de cercetare există diferenţe între cele două grupuri analizate şi anume grupul de titulari, respectiv grupul format din suplinitori, profesori calificaţi, respectiv necalificaţi şi cadre didactice asociate.

În primul rând, analizând influenţa dimensiunilor satisfacţiei faţă de locul de muncă asupra performanţei la locul de muncă remarcăm faptul în cazul respondenţilor titulari în cadrul unităţii şcolare ai cărei angajaţi sunt, există o legătură semnificativă şi pozitivă atât între satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi performanţa la locul de muncă (β=0,431, p=0,000), cât şi între satisfacţia afectivă şi performanţa la locul de muncă (β=0,344, p=0,000). În cazul respondenţilor care au alte titulaturi (suplinitor, profesor calificat, respectiv necalificat sau cadru didactic asociat), asupra performanţei la locul de muncă îşi exercită influenţa doar satisfacţia afectivă (p=0,000). În concluzie, în cadrul grupului de titulari, pe baza valorii coeficientului standardizat al funcţiei de regresie (β= 0,431) putem afirma că o creştere a nivelului de satisfacţie faţă de caracteristicile locului de muncă, va determina o creştere a nivelului de performanţă la locul de muncă al cadrelor didactice titulare.

Tabelul 5.61: Rezultatele testării ipotezelor de cercetare în funcţie de titulatura respondenţilor

Variabila independentă	Variabila dependentă	Titular		Alte titulaturi	
		(β)	(p)	(β)	(p)
Compatibilitatea angajat-organizaţie	Satisfacţia faţă de locul de muncă	0,623	0,000	0,716	0,000
Motivaţii intrinseci	Satisfacţia faţă de locul de muncă	0,114	0,000	0,579	0,010
Motivaţii extrinsecii		- 0,207	0,064	- 0,047	0,825
Eficacitatea colectivă	Satisfacţia faţă de locul de muncă	0,631	0,000	0,788	0,000
Eficacitatea colectivă	Performanţa la locul de muncă	0,496	0,000	0,558	0,000
Motivaţii intrinseci	Performanţa la locul de muncă	0,528	0,000	0,752	0,000
Motivaţii extrinsecii		- 0,073	0,486	-0,645	0,521
Motivaţii intrinseci	Intenţia de a schimba locul de muncă	-0,195	0,108	-0,288	0,257
Motivaţii extrinsecii		0,223	0,067	-0,071	0,778
Satisfacţia faţă de locul de muncă	Performanţa la locul de muncă	0,659	0,000	0,598	0,000
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Performanţa la locul de muncă	0,431	0,000	0,209	0,096
Satisfacţia cognitivă		0,090	0,263	-0,150	0,174
Satisfacţia afectivă		0,344	0,000	0,714	0,000
Satisfacţia faţă de locul de muncă	Performanţa la locul de muncă	0,663	0,000	0,446	0,027
Vechimea în muncă		- 0,049	0,507	0,175	0,153
Interacţiunea dintre satisfacţie şi vechime		-0,003	0,973	-0,227	0,259
Satisfacţia faţă de locul de muncă	Intenţia de a schimba locul de muncă	-0,502	0,000	-0,610	0,000
Satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă	Intenţia de a schimba locul de muncă	-0,047	0,618	-0,104	0,525
Satisfacţia cognitivă		-0,197	0,034	-0,203	0,165
Satisfacţia afectivă		-0,446	0,000	-0,496	0,001

În al doilea rând, din Tabelul 5.61 se observă că în cadrul grupului format din titulari atât satisfacţia cognitivă, cât şi satisfacţia afectivă au un efect semnificativ din punct de vedere statistic (p=0,034, respectiv p=0,000) asupra intenţiei de a schimba locul de muncă, în timp ce în cadrul grupului format din cadre didactice care au alte titulaturi doar satisfacţia afectivă exercită o influenţă semnificativă din punct de vedere statistic asupra intenţiei de a schimba locul de muncă (p=0,001). În concluzie, în cadrul grupului de titulari, pe baza valorii coeficientului standardizat al funcţiei de regresie (β= - 0,197) putem afirma că o creştere a nivelului de satisfacţie cognitivă va determina o reducere a nivelului intenţiei de a schimba locul de muncă şi vice-versa.

6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII ORIGINALE. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În cadrul acestui capitol se prezintă principalele rezultate obținute, precum și raportarea acestora la alte cercetări din domeniu. De asemenea, vor fi enunțate o serie de implicații teoretice și manageriale ale acestor rezultate, precum și contribuțiile personale revendicate de autor ca urmare a cercetărilor realizate. În final, vor fi prezentate limitele cercetării precum și principalele direcții viitoare de cercetare.

Structura generică a acestui capitol este prezentată în Fig. 6.0 și oglindește modul în care au fost elaborate și enunțate concluziile cercetărilor derulate prin programul doctoral și contribuțiile personale aduse la dezvoltarea domeniul abordat, prin soluționarea temei de cercetare.

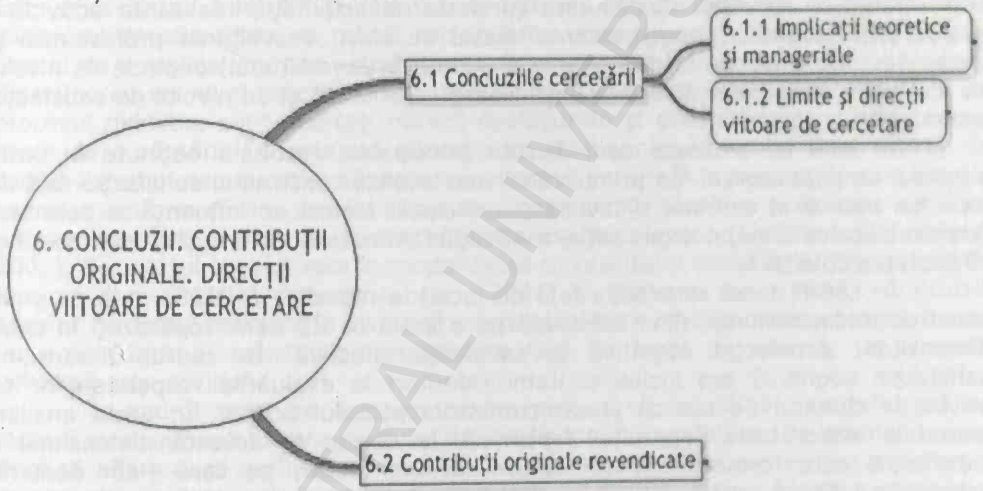


Fig. 6.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 6

6.1 Concluziile cercetării

Organizaţiile din diverse domenii de activitate utilizează pentru realizarea activităţilor mai multe tipuri de resurse: materiale, tehnice, informaţionale, financiare, umane, de timp etc. Dintre acestea, resursele umane au un rol primordial în creşterea competitivităţii, fiind considerate, mai recent, de diverşi specialişti drept capitalul uman al organizaţiei (Nicolescu şi Verboncu, 2002).

Importanţa crescândă acordată resurselor umane în ultimii ani a determinat dezvoltarea cercetărilor conceptuale şi empirice, baza fundamentului ştiinţific pentru managementul resurselor umane. Ca şi componentă a managementul organizaţional, managementul resurselor umane implică o serie de procese şi decizii

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARY LIBRARY

manageriale care influenţează resursele umane din cadrul organizaţiei: recrutare, selecţie, angajare, motivare, perfecţionare profesională, evaluarea performanţei etc. În cadrul acestor practici manageriale, măsurarea performanţelor resurselor umane vizează estimarea modului în care angajaţii îşi îndeplinesc sarcinile în raport cu cerinţele postului pe care îl ocupă. Scopul acţiunii de evaluarea a performanţelor resurselor umane este de a obţine informaţiile necesare pentru fundamentarea deciziilor viitoare cu privire la îmbunătăţirea activităţii desfăşurate de angajaţi. Aceste decizii se referă la: motivarea şi recompensarea angajaţilor, efectuarea plăţilor salariale în funcţie de merite, identificarea nevoilor de pregătire profesională, consilierea angajaţilor pentru stabilirea obiectivelor în carieră etc.

Pornind de la considerentele enunţate, în cadrul tezei de doctorat ne-am propus să măsurăm nivelul de performanţă la locul de muncă al cadrelor didactice din învăţământul preuniversitar. Această măsurare se va face prin intermediul unui proces de autoevaluare din partea cadrelor didactice, analizând percepţia asupra propriei performanţe faţă de locul de muncă. De asemenea, considerăm că performanţa cadrelor didactice, exprimată prin intermediul unor indicatori de performanţă a activităţii desfăşurate (proiectarea activităţii, realizarea activităţii, evaluarea rezultatelor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership şi contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei) depinde de nivelul de motivaţie al cadrelor didactice (intrinseci şi extrinseci) şi de nivelul de satisfacţie profesională a acestora.

În cele ce urmează vom discuta principalele rezultate obţinute în urma studiului empiric realizat. În primul rând vom analiza constructul satisfacţia faţă de locul de muncă al cadrelor didactice şi principalii factori de influenţă ai acesteia: compatibilitatea angajat organizaţie, motivaţiile de natură intrinsecă şi extrinsecă şi eficacitatea colectivă.

În cadrul tezei satisfacţia faţă de locul de muncă a fost abordată ca şi un construct bidimensional, fiind măsurată pe o scală cu 25 itemi repartizaţi în două dimensiuni: satisfacţie cognitivă şi satisfacţie afectivă. În cadrul dimensiunii satisfacţie cognitivă am inclus şi itemi referitori la evaluările respondenţilor cu privire la climatul de muncă şi caracteristicile postului ocupat. În urma analizei factoriale exploratorie a rezultat faptul că, la rândul ei, această dimensiune a satisfacţiei este formată din doi factori. Primul factor, pe care l-am denumit satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă cuprinde evaluări referitoare la mulţumirea faţă de comportamentul superiorilor şi colegilor, faşă de nivelul de competenţă al superiorilor, gradul de independenţă şi de noutate al activităţii. Al doilea factor a fost denumit satisfacţie cognitivă şi cuprinde aspecte referitoare la sistemul de remunerare şi posibilităţile de avansare şi dezvoltare profesională. În final a rezultat faptul că satisfacţia faţă de locul de muncă este un construct format din trei dimensiuni: satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă.

Acest rezultat este în concordanţă cu punctul de vedere exprimat de Weiss (2002) şi de abordarea empirică a lui Schleicher ş.a. (2004), conform cărora satisfacţia faţă de locul de muncă se referă la o evaluarea cognitivă a locului de muncă şi a postului ocupat, la experienţele de natură afectivă trăite la locul de muncă şi convingerile referitoare la locul de muncă.

Cercetarea întreprinsă a confirmat faptul că satisfacţia faţă de locul de muncă este influenţată în mod semnificativ de compatibilitatea angajat-organizaţie. În cadrul tezei compatibilitatea angajat-organizaţie a fost abordată ca şi un construct unidimensional şi se referă existenţa unui mecanism de potrivire între valorile individuale ale angajatului şi valorile organizaţionale ale angajatorului

(Bright, 2008; Christensen şi Wright, 2011). Rezultatul obţinut confirmă rezultatul cercetărilor realizate de Kristof (1996) şi de Kristof *ş.a.* (2005) conform cărora compatibilitatea organizaţie-angajat exercită un efect pozitiv asupra satisfacţiei faţă de locul de muncă, fiind un factor determinant important al acesteia.

De asemenea, cercetarea realizată de Bright (2008) în sectorul serviciilor publice a evidenţiat faptul că cele două constructe sunt puternic asociate, compatibilitatea organizaţie-angajat fiind un factor determinant al satisfacţiei faţă de locul de muncă. Din analiza efectuată a rezultat şi faptul că acest construct are o influenţă semnificativă şi asupra celor trei dimensiuni ale satisfacţiei. Putem concluziona că o creştere a nivelului compatibilităţii angajat-organizaţie va determina o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de locul de muncă, cu efecte asupra satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă, satisfacţiei cognitive şi a satisfacţiei afective.

Un alt rezultat important al cercetării este reprezentat de faptul că s-a identificat existenţa unei legături semnificative din punct de vedere statistic atât între eficacitatea colectivă şi satisfacţia faţă de locul de muncă al angajaţilor, cât şi între eficacitatea colectivă şi cele trei dimensiuni ale acesteia. La nivel individual, conceptul de eficacitate se referă convingerile unei persoane asupra capabilităţilor proprii de a realiza anumite activităţi pentru atingerea obiectivelor propuse. Cadrele didactice cu un nivel ridicat de eficacitate individuală manifestă entuziasm faţă de procesul didactic, sunt dedicaţi muncii desfăşurate şi prezintă o probabilitate mai mare de a rămâne în sistemul educaţional (Tschannen-Moran şi Hoy, 2001). În cadrul sistemul de educaţie, eficacitatea colectivă se referă la percepţiile comune ale cadrelor conform cărora şcoala, ca un tot unitar, poate planifica şi executa acţiunile necesare pentru a genera un efect pozitiv asupra elevilor (Goddard şi Goddard, 2001). Rezultatul obţinut este în concordanţă cu rezultatul cercetărilor întreprinse de Klassen *ş.a.* (2010), Walumbwa *ş.a.* (2004) şi Caprara *ş.a.* (2003). Concluzia acestor cercetări realizate în sistemul educaţional este că eficacitatea colectivă este un antecedent al satisfacţiei profesorilor faţă de locul de muncă, iar această influenţă este pozitivă.

În cadrul tezei de doctorat ne-am propus să investigăm ce influenţă au factorii motivaţionali asupra nivelului de satisfacţie al angajaţilor. De asemenea, am dorit să aflăm dacă motivaţia intrinsecă are un impact mai mare asupra satisfacţiei comparativ cu motivaţia extrinsecă. Motivaţia intrinsecă este o formă a motivaţiei care există atât în natura umană, cât şi în legăturile dintre indivizi şi acţiunile pe care le realizează. O persoană motivată de factorii intrinseci acţionează pentru plăcere, pentru căuta ceva nou sau a face faţă unei provocări nu datorită unor factori externi sau recompense. Motivaţia extrinsecă diferă de motivaţia intrinsecă şi se referă la acea activitatea realizată pentru a obţine anumite rezultate. Astfel, satisfacţia nu provine din însăşi activitatea desfăşurată ci din consecinţele de natura extrinsecă pe care le presupune acea activitate (Gagne şi Deci, 2005).

În urma analizei efectuate a rezultat faptul că motivaţia intrinsecă îşi exercită o influenţă semnificativă şi directă atât asupra satisfacţiei generale faţă de locul de muncă, cât şi asupra dimensiunilor acesteia. Această influenţă este pozitivă ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului satisfacţiei faţă de locul de muncă. Rezultatul obţinut este în concordanţă cu cercetarea realizată de Karatepe şi Tekinkus (2006), conform cărora motivaţia intrinsecă este un antecedent al satisfacţiei faţă de locul de muncă. De asemenea, cercetarea realizată de Low *ş.a.* (2001) confirmă rezultatul obţinut. Autorii au demonstrat că motivaţia de natură intrinsecă este asociată pozitiv cu

satisfacţia faţă de locul de muncă, astfel creşterea nivelului uneia va determina creşterea nivelului celeilalte.

În ceea ce priveşte influenţa motivaţiei extrinseci asupra satisfacţiei faţă de locul de muncă şi a dimensiunilor acesteia s-a identificat o legătură semnificativă doar între motivaţiile extrinseci şi satisfacţia afectivă. Datorită nivelului de semnificaţie care depăşeşte cu puţin pragul de 0,05 observat în cazul legăturii dintre motivaţiile extrinseci şi satisfacţia faţă de locul de muncă, am considerat că această legătură nu este semnificativă statistic. Precizăm încă o dată că în alte situaţii (o dimensiune mai mare a eşantionului, o altă procedură de selecţie) această legătură poate fi semnificativă statistic, iar natura acesteia ar fi negativă. Aşadar, o creştere a nivelului motivaţiilor extrinseci va determina o scădere a nivelului satisfacţiei faţă de locul de muncă, respectiv creşterea nivelului satisfacţiei ar putea avea loc în condiţiile scăderii nivelului de motivaţii extrinseci

Analiza efectuată ne permite furnizarea unui răspuns la întrebarea ce tip de motivaţie exercită o influenţă mai mare asupra satisfacţiei afective. Astfel, legătura dintre motivaţiile intrinseci şi satisfacţia afectivă este pozitivă ceea ce semnifică faptul că o creştere a nivelului motivaţiilor intrinseci va determina o creştere a nivelului satisfacţiei afectivă. În ceea ce priveşte natura relaţiei dintre motivaţiile extrinseci şi satisfacţia afectivă, aceasta este una negativă satisfacţia afectivă fiind afectată negativ de creşterea nivelului motivaţiilor extrinseci.

Rezultatele obţinute pot fi explicate prin faptul că motivaţia de natură extrinsecă necesită recompense de natură tangibilă sau verbale şi prin urmare, nu vine de la sine, ci este mai degrabă activată de aceste recompense. În antiteză cu aceasta, motivaţia intrinsecă nu are nevoie de nici un stimulent pentru a se manifesta (Gagné şi Deci, 2005). Potrivit Ryan şi Deci (2000), manifestarea legături de cauzalitate între motivaţia intrinsecă şi satisfacţia faţă de locul de muncă este implicită, în timp ce legătura dintre motivaţia extrinsecă şi satisfacţia faţă de locul de muncă este condiţionată de diverse variabile.

Rezultatul obţinut infirmă punctul de vedere exprimat de Wright (2001) conform căruia pentru manifestarea satisfacţiei faţă de locul de muncă, este necesar ca în prealabil angajatul să manifeste motivaţie de natură extrinsecă faţă de organizaţia în cadrul căreia îşi desfăşoară activitatea. Opinia noastră este că în sistemul educaţional din România asupra variabilele ce formează motivaţia extrinseci (în principal elementele sistemului de remunerare) se poate acţiona destul de puţin, ceea ce face ca acestea să nu mai aibă influenţă în obţinerea satisfacţiei faţă de locul de muncă.

Aşadar putem afirma că meseria de dascăl se face din pasiune, ca urmare a existenţei unui sentiment de autoîmplinire şi nu pentru recompensele de tip material sau ca urmare a constrângerilor .Mai mult, creşterea preocupărilor cadrelor didactice pentru remunerarea şi condiţii de muncă are ca şi efect reducerea nivelului satisfacţiei afective, respectiv a pasiunii pentru activitatea desfăşurată şi a interesului şi plăcerii resimţite ca urmare a activităţii de predare.

Analiza efectuată a presupus testarea ipotezele din modelul de cercetare şi pe subeşantioanele formate în funcţie: mediul de proveniență al respondenţilor (urban versus rural) şi titulatura acestora (titulari versus alte titulaturi). Astfel, analizând influenţa motivaţiilor intrinseci şi extrinseci asupra satisfacţiei faţă de locul de muncă remarcăm faptul în cazul respondenţilor din mediul rural există o legătură semnificativă şi pozitivă doar între motivaţiile intrinseci şi satisfacţie. În cazul respondenţilor din mediul urban, asupra satisfacţiei faţă de locul de muncă îşi exercită influenţa atât motivaţiile intrinseci, cât şi motivaţiile extrinseci. Legătura dintre motivaţiile extrinseci şi satisfacţia faţă de locul de muncă este negativă ceea

ce înseamnă că o creşterea a nivelului de motivaţie extrinsecă va determina scăderea nivelului de satisfacţie faţă de locul de muncă, ceea ce ne confirmă faptul că există diferenţe între cadrele didactice din mediul rural şi cele din mediul urban în ceea ce priveşte influenţa motivaţiilor asupra satisfacţiei faţă de muncă.

Un alt obiectiv al cercetării l-a reprezentat identificarea efectelor satisfacţiei faţă de locul de muncă, a eficacităţii colective precum şi a motivaţiilor asupra performanţelor la locul de muncă a cadrelor didactice.

În ceea ce priveşte efectul asupra performanţei la locul de muncă exercitat de eficacitatea colectivă, am identificat o influenţă directă, pozitivă şi semnificativă statistic. Acest rezultat este în concordanţă cu rezultatele obţinute de diverşi cercetători care au abordat această temă de cercetare. Potrivit Lam *ş.a.* (2002), indivizii care au un nivel ridicat al eficacităţii colective sunt înclinaţi să se implice activ în soluţionarea sarcinilor de serviciu deoarece au încrederea că împreună cu colegii lor vor putea să îmbunătăţească nivelul performanţei la nivelul grupului. În urma cercetării realizate Jex şi Gudanowski (2006) au concluzionat că reducerea nivelului perceput al eficacităţii colective poate afecta performanţa individuală deoarece aceste percepţii sporesc incertitudinea angajatului cu privire la efortul depus în cadrul organizaţiei, efort care conduce la un nivel ridicat al performanţei la locul de muncă. Acest punct de vedere este susţinut şi de Salanova *ş.a.* (2003) care au demonstrat că nivelul performanţei la locul de muncă este mai scăzut în cazul unui nivel redus al eficacităţii colective.

Subiectul influenţei eficacităţii colective asupra performanţei la locul de muncă a fost analizat în profunzime, identificând efectele acesteia şi asupra celor şase dimensiuni ale performanţei. Între toate relaţiile analizate există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic ceea ce înseamnă că eficacitatea colectivă influenţează toţi indicatorii individuali de performanţă: proiectarea şi realizarea activităţilor, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership precum şi dezvoltarea şi promovarea instituţiei. Acest rezultat confirmă rezultatul de obţinut de Goddard şi Goddard (2001) în cadrul unei cercetări asupra unor şcoli din mediul urban referitoare la relaţia dintre eficacitatea individuală şi colectivă. Astfel, atunci când nivelul eficacităţii colective este ridicat s-a observat un nivel ridicat al eficacităţii individuale, respectiv al performanţei la locul de muncă.

În ceea ce priveşte analiza influenţei motivaţiilor asupra percepţiei privind propria performanţă la locul de muncă, analiza efectuată confirmă existenţa unei legături semnificative statistic doar între motivaţiile de natură intrinsecă şi performanţa. Astfel, creşterea nivelului de motivaţii intrinseci determină creşterea performanţei percepute a angajaţilor la locul de muncă. De asemenea, şi între nivelul motivaţiilor intrinseci şi cele şase dimensiuni ale performanţei există legături semnificative din punct de vedere statistic. Rezultatul obţinut este în concordanţă cu cercetarea realizată de Baker (2003) în domeniul educaţional care a evidenţiat efectul pozitiv pe care motivaţiile intrinseci îl exercită asupra performanţei. De asemenea, cercetările întreprinse de diverşi autori (Tyagi, 1985; Babakus *ş.a.*, 1996, Grant, 2008; Karatepe şi Tekinkus, 2006) atât în sectorul non-profit, cât şi în sectoare lucrative au ajuns la o concluzie comună: motivaţia de natură intrinsecă este un factor determinant important al performanţei angajaţilor la locul de muncă.

Cercetarea întreprinsă confirmă parţial rezultatele cercetării realizate de Lin *ş.a.* (2001) conform căreia atât motivaţia intrinsecă, cât şi cea extrinsecă exercită o influenţă pozitivă asupra performanţei. În cadrul propriei cercetări între motivaţiile extrinseci şi performanţa nu a fost identificată o legătură semnificativă statistic. Acest rezultat nu este în concordanţă cu cercetările realizate Benabou şi Tirole

(2003), şi Kuvaas (2006) care au arătat că motivaţia extrinsecă are o influenţă pozitivă, dar limitată asupra performanţei în muncă, respectiv că nivelul salariilor primite de angajaţi influenţează performanţa de la locul de muncă a acestora. Facem precizarea că aceste cercetări nu au avut ca subiect sistemul educaţional care prezintă anumite particularităţi faţă de alte domenii de activitate. În cadrul acestui sistem creşterea nivelului de motivaţii extrinseci nu influenţează creşterea performanţei deoarece, aşa cum am discutat şi cazul relaţiei dinte motivaţii şi satisfacţie, cadrele didactice sunt motivate în obţinerea performanţei de mobiluri interne, respectiv de sentimentul de autoîmplinire şi autosatisfacţie care urmare a desfăşurării activităţii de predare. Mai mult, analizând relaţiile dintre motivaţiile extrinseci şi dimensiunile performanţei, s-a identificat o legătură semnificativă şi negativă între motivaţiile extrinseci şi indicatorul evaluarea rezultatelor elevilor. Astfel, îmbunătăţirea performanţelor cadrelor didactice în ceea ce priveşte măsurarea rezultatelor elevilor şi utilizarea acestor rezultate pentru îmbunătăţirea propriei activităţi se poate obţine pe de o parte prin creşterea nivelului de motivaţii extrinseci, iar pe de altă parte prin reducerea nivelului de motivaţii extrinseci.

De asemenea, cercetarea noastră a vizat analiza structurii constructului performanţa la locul de muncă precum şi identificarea factorilor care exercită o influenţă asupra acesteia. Constructul performanţa la locul de muncă a fost operaţionalizat cu ajutorul unei scale de măsură formată din 31 de itemi. Această scală de măsură a fost dezvoltată pe bază fişei de evaluare concepute de Ministerul Educaţiei Naţionale şi a dimensiunilor identificate de Campbell (1990) şi Wiswesvaran şi Ones (2000) în cercetările lor. De asemenea, în cadrul acestei cercetări, măsurarea performanţei la locul de muncă a fost realizată prin intermediul unui proces de auto-evaluare, respondenţii fiind reprezentaţi de cadrele didactice. Am ales această metodă de evaluare a performanţei la locul de muncă deoarece conform lui Huţu şi Avasilcăi (2011) prezintă două avantaje majore. Pe de-o parte, permite angajatului să-şi identifice şi să-şi examineze punctele tari şi slab, iar pe de altă parte, conduce la identificarea factorilor care au împiedicat realizarea standardelor de performanţă prevăzute.

În urma realizării analizei factoriale, a rezultat că din punct de vedere structural, constructul performanţa la locul de muncă este format din şase dimensiuni: proiectarea activităţilor, realizarea activităţilor, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership şi contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei.

În continuare, sunt prezentaţi factorii care influenţează pe de-o parte performanţa la locul de muncă, iar pe de altă parte, cele şase dimensiuni ale acestui construct.

Conform rezultatelor noastre, unul dintre factorii care exercită un efect pozitiv şi semnificativ din punct de vedere statistic asupra performanţei la locul de muncă este satisfacţia faţă de locul de muncă. Acest rezultat este în concordanţă cu rezultatele obţinute de alţi cercetători în diverse contexte şi ţări (Judge *ş.a.*, 2001; Schleicher *ş.a.*, 2004; Shore şi Martin, 1989; Tschannen-Moran şi Barr, 2004). Pentru a studia mai în profunzime această legătură am testat şi următoarele legături: (1) legăturile dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă şi performanţa la locul de muncă; (2) legăturile dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi cele şase dimensiuni ale performanţei şi (3) legăturile dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei şi fiecare dimensiune a constructului performanţa la locul de muncă. În ceea ce priveşte legătura dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă şi constructul performanţa la locul de muncă, cercetarea noastră a relevat faptul că doar satisfacţia faţă de caracteristicile locului

de muncă şi cea afectivă exercită o influenţă pozitivă şi semnificativă statistic asupra performanţei la locul de muncă. Prin urmare, creşterea nivelului de satisfacţie faţă de caracteristicile locului de muncă, respectiv a satisfacţie afective va conduce la creşterea nivelului de performanţa la locul de muncă. Acelaşi rezultat a fost obţinut şi în cazul grupului format din cadre didactice titulare în cadrul unităţii şcolare ai cărei angajaţi sunt. În cazul celuilalt sub-eşantion format din suplinitori, profesori calificaţi, respectiv necalificaţi şi cadre didactic asociat, doar satisfacţia afectivă exercită o influenţă pozitivă asupra performanţei la locul de muncă. Cel de-al doilea calup de legături investigate în cadrul prezentei cercetări vizează influenţa pe care constructul satisfacţia faţă de locul de muncă o are asupra celor şase dimensiuni ale performanţei la locul de muncă. Rezultatele noastre au relevat faptul că toate cele şase dimensiuni ale performanţei (proiectarea activităţilor, realizarea activităţilor, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership şi contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei) sunt influenţate pozitiv şi semnificativ din punct de vedere statistic de către satisfacţia faţă de locul de muncă.

În cazul influenţei celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă asupra fiecărei dintre cele şase dimensiuni ale constructului performanţa la locul de muncă am înregistrat o serie de rezultate interesante. În primul rând, singurul indicator de performanţă influenţat semnificativ din punct de vedere statistic de către cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă este indicator de performanţă realizarea activităţilor. În ceea ce priveşte natura influenţelor exercitate de cele trei dimensiuni ale satisfacţiei, menţionăm că două dintre acestea (satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi satisfacţia afectivă) exercită o influenţă pozitivă asupra acestui indicator, în timp ce dimensiunea satisfacţia cognitivă exercită o influenţă negativă. Aşadar, putem desprinde o observaţie interesantă conform căreia o creştere a nivelului de satisfacţie cognitivă va determina o scădere a nivelului indicatorului de performanţă realizarea activităţilor. În al doilea rând, indicatorul de performanţă evaluarea rezultatelor elevilor este influenţat semnificativ din punct de vedere statistic doar de una dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă. Mai specific, doar satisfacţia afectivă exercită un efect pozitiv şi semnificativ din punct de vedere statistic asupra indicatorului de performanţă evaluarea rezultatelor elevilor. În ultimul rând, în ceea ce priveşte influenţa celor trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă asupra celorlalte patru dimensiuni ale performanţei la locul de muncă (proiectarea activităţilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership şi contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei), rezultatele noastre au evidenţiat faptul că doar dimensiunile satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi satisfacţia afectivă exercită o influenţă semnificativă statistic asupra celor patru indicatori de performanţă. De asemenea, dimensiunea satisfacţia cognitivă nu exercită o influenţă semnificativă din punct de vedere statistic asupra celor patru indicatori de performanţă menţionaţi mai sus. În concluzie, nivelul satisfacţiei cognitive nu influenţează performanţa la locul de muncă a cadrelor didactice, performanţă care implică proiectarea activităţilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership şi contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei a cadrelor didactice.

Chiar dacă am dorit să ne înscriem în direcţia de cercetare indicată de Judge ş.a. (2001) conform căreia ar trebui identificate variabile moderatoare sau mediatoare care să influenţeze relaţia dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi performanţa la locul de muncă, am eşuat în încercarea de a valida empiric ipoteza conform căreia vechimea în muncă moderează această legătura. Aşadar, vechimea

în muncă nu influenţează în nici un fel legătura dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi performanţa la locul de muncă.

În cadrul prezentei cercetări, scala utilizată pentru a măsura intenţia de a schimba locul de muncă a inclus atât itemi care vizau schimbarea locului de muncă din învăţământ cu un alt loc de muncă în sectorul public (altă unitatea de învăţământ, respectiv altă instituţie publică), cât şi un item care viza un loc de muncă în sectorul privat, în urma realizării analizei factoriale exploratorii a rezultat că intenţia de a schimba locul de muncă este un construct unidimensional.

De asemenea, am investigat efectul pe care motivaţiile (intrinseci şi extrinseci) îl au asupra intenţiei de a schimba locul de muncă. Rezultatele noastre au relevat faptul că doar motivaţia intrinsecă exercită un efect negativ şi semnificativ din punct de vedere statistic asupra intenţiei de a schimba locul de muncă. Rezultatul acesta este în concordanţă cu rezultatele obţinute anterior de alţi cercetători în studiile lor empirice (Dysvik şi Kuvaas, 2010; Houkes *ş.a.,* 2001; Kuvaas, 2006; Richer *ş.a.,* 2002). Pe de altă parte, în cadrul acestei cercetări nu am reuşit să validăm empiric ipoteza conform căreia între motivaţia de natură extrinsecă şi intenţia de a schimba locul de muncă există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic. Aşa cum am evidenţiat şi în subcapitolul 4.2 „Fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare" nu am reuşit să identificăm în literatura de specialitate o cercetare empirică care să valideze această legătură. Cu toate acestea, ţinând cont de faptul că valoarea nivelului de semnificaţie aferent acestei ipoteze de cercetare este foarte apropiată de pragul de 0,05 (p=0,095), dacă această legătură ar fi semnificativă, natura sa ar fi pozitivă. Aşadar, putem desprinde o observaţie interesantă pe baza acestui rezultat, şi anume că o creştere a motivaţiei extrinseci va conduce la o creştere a intenţiei de a schimba locul de muncă.

În ceea ce priveşte legătura dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei şi intenţia de a schimba locul de muncă, rezultatele noastre au relevat faptul că doar satisfacţia cognitivă şi cea afectivă au un efect negativ semnificativ din punct de vedere statistic asupra intenţiei de a schimba locul de muncă. Rezultatele obţinute în cadrul prezentei cercetări sunt parţial în concordanţă cu rezultatele cercetărilor anterioare. De exemplu, Van Dick *ş.a.* (2004) au abordat satisfacţia faţă de locul de muncă ca un construct unidimensional şi au demonstrat că satisfacţia faţă de locul de muncă are un efect negativ asupra intenţiei de schimba locul de muncă. Chiar dacă autorii au operaţionalizat satisfacţia ca un construct unidimensional, itemii utilizată reflectă cele două faţete (satisfacţia afectivă şi satisfacţia cognitivă) ale acesteia. În schimb, nu am reuşit să validă empiric subipoteza conform căreia satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă exercită o influenţă semnificativă asupra intenţiei de a schimba locul de muncă. O posibilă explicaţie pentru nevalidarea acestei subipoteze de cercetare rezidă în faptul că în cadrul acestei cercetări nu am exclus posibilitatea ca în urma analizei factoriale exploratorii să relevăm, pe lângă dimensiunile consacrate ale satisfacţie faţă de locul de muncă (satisfacţia cognitivă şi satisfacţia afectivă), şi alte dimensiuni ale acestui construct precum satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă. Un argument în plus pentru acest rezultat se regăseşte în lucrarea lui Van Dick *ş.a.* (2004) care au abordat aspectele legate de caracteristicile locului de muncă ca un construct care influenţează satisfacţia faţă de locul de muncă.

De asemenea, în urma realizării analizei acestor relaţii pe sub-eşantioane, a rezultat că în mediul urban atât satisfacţia cognitivă, cât şi satisfacţia afectivă au un efect negativ şi semnificativ din punct de vedere statistic asupra intenţiei de a schimba locul de muncă. Acelaşi rezultat a fost obţinut şi în cazul grupului de

titulari. Pe de altă parte, în cadrul grupului de respondenţi din mediul rural, respectiv în cazul cadrelor didactice care au alte titulaturi doar satisfacţia afectivă exercită o influenţă negativă şi semnificativă din punct de vedere statistic asupra intenţiei de a schimba locul de muncă. O posibilă explicaţie pentru aceste rezultate rezidă în faptul că, pe de-o parte, în mediul urban costurile ocazionate de asigurarea unui nivel de trai decent sunt mai mari, iar pe de altă parte, cadrele didactice care nu sunt titulare în principiu se află la începutul carierei de profesor şi sunt preocupate mai mult de meseria pe care o fac şi mai puţin de nivelul remuneraţiei pe care o primesc pentru munca prestată.

În lucrarea de faţă am realizat şi o analiză a rezultatelor obţinute în funcţie de mediul de provenienţă al respondenţilor şi titulatura acestor în cadrul unităţii şcolare ai cărei angajaţi sunt. Între sub-eşantioanelor formate în funcţie de criteriul mediul de provenienţă al respondenţilor, există câteva diferenţe semnificative în ceea ce priveşte mediile normalizate aferente constructele incluse în modelul conceptual şi a dimensiunilor acestora. Rezultatele noastre relevă faptul că atât pentru constructul performanţa la locul de muncă, cât şi pentru patru dimensiuni ale acestui construct (proiectarea activităţilor, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi şi dezvoltarea şi promovarea instituţiei) există diferenţe semnificative între mediile normalizate aferente celor două grupuri. De asemenea, am identificat diferenţe şi în cazul dimensiunii satisfacţia afectivă a constructului satisfacţia faţă de locul de muncă, precum şi în cazul intenţiei de a schimba locul de muncă. Aşadar, cadrele didactice din mediul rural percep că au un nivel al performanţei la locul de muncă mai mare şi se implică mai mult, comparativ cu cele din mediul urban, în proiectarea activităţilor aferente meseriei de dascăl, în managementul clasei de elevi, în asigurarea transparenţei procedurilor de evaluare a elevilor şi în comunicarea transparentă a rezultatelor evaluării şi în dezvoltarea şi promovarea instituţiei şcolare ai cărei angajaţi sunt. În plus, cadrele didactice din mediul rural manifestă o mulţumire mai mare decât cele din mediul urban faţă de locul de muncă şi sunt mai pasionate de meseria de dascăl. În plus, în ceea ce priveşte intenţia de a schimba locul de muncă, cadrele didactice din mediul urban manifestă o intenţiei mai mare de a schimba locul de muncă, comparativ cu cele din mediul rural. Acest ultim rezultat se poate datora faptului că, cadrele didactice din mediul rural manifestă un nivel mai ridicat al satisfacţiei afective decât cele din mediul urban.

În cazul sub-eşantioanelor formate în funcţie de criteriul titulatura cadrelor didactice, rezultatele noastre au relevat diferenţe între acestea în ceea ce priveşte media normalizată în cazul doar a două dimensiuni şi anume, dimensiunea dezvoltarea şi promovarea instituţiei a constructului performanţa la locul de muncă şi dimensiunea satisfacţia afectivă a constructului satisfacţia faţă de locul de muncă. Prin urmare, titularii se implică într-o măsură mare în activităţile aferente dezvoltării şi promovării instituţiei ai cărei angajaţi sunt, comparativ cu cadrele didactice care au alte titulaturi. De asemenea, titularii manifestă un nivel mai ridicat de satisfacţie afectivă, comparativ cu, cadrele didactice care sunt suplinitori, profesori calificaţi, respectiv necalificaţi şi cadre didactic asociat. În concluzie, cadrele didactice titulare îşi fac meseria de dascăl cu mai multă pasiune, participă la activităţi extra-curriculare şi extraşcolare precum şi la olimpiade şi concursuri şcolare, se implică în realizarea şi promovarea ofertei educaţionale şi se implică activ în crearea unei culturi a calităţii la nivelul unităţii şcolare ai cărei angajaţi sunt. Aceste rezultate se poate datora faptului că titularii au o mai mare siguranţa a locului de muncă în comparaţie cu, profesorii care sunt suplinitori, cadre didactice asociate sau profesori calificaţi, respectiv necalificaţi.

6.1.1 Implicaţii teoretice şi manageriale

Rezultatele cercetării prezintă importanţă atât pentru cercetători, cât şi pentru conducătorii unităţilor de învăţământ şi inspectoratelor şcolare deoarece sunt identificate elementele asupra cărora aceştia ar trebui să se focalizeze în demersul lor de creştere a performanţei cadrelor didactice şi de diminuarea a intenţiei lor de a schimba locul de muncă.

Unul dintre cele mai importante rezultate ale cercetării este reprezentatul de faptul că existenţa un nivel ridicat al satisfacţiei angajaţilor faţă de locul de muncă are două consecinţe esenţiale: determină creşterea nivelului de performanţă al cadrelor didactice şi reducerea intenţiei de schimbare a locului de muncă.

Din Raportul privind starea învăţământului preuniversitar din România emis de Ministerul Educaţiei, Cercetării, Tineretului şi Sportului în anul 2011 se observă faptul că efectivele de cadre didactice din învăţământul primar şi gimnazial au scăzut în ultimii ani. Acest aspect conduce la ideea ca e imperativ necesar să fie identificaţi factorii care inhibă această tendinţă de scădere. Considerăm că rezultatul obţinut de noi conform căruia satisfacţia faţă de locul de muncă influenţează negativă intenţia de a schimba locul de muncă trebuie să fie luat în considerare de conducerea unităţilor şi inspectoratelor şcolare. De asemenea, cercetătorii au arătat că intenţia comportamentală este singurul şi cel mai puternic predictor al schimbării locului de muncă (Joo, 2010). Aşadar, atât conducerea şcolilor, cât şi cea a inspectoratelor şcolare trebuie să se preocupe de asigurarea unui nivel cât mai ridicat al satisfacţiei faţă de locul de muncă al cadrelor didactice pentru a reduce tendinţa de scădere a numărului de cadre didactice din sistemul educaţional preuniversitar românesc.

Rezultatele noastre au relevat, de asemenea, faptul că atât satisfacţia cognitivă, cât şi cea afectivă inhibă intenţia de a schimba locul de muncă. Prin urmare, conducerea unităţilor şi inspectoratelor şcolare ar trebui să conştientizeze faptul că asigurarea unor pachet salarial mulţumitor pentru cadrele didactice precum şi oferirea posibilităţilor de dezvoltare şi avansare profesională constituie aspecte care nu trebuie neglijate. Dacă aceste condiţii sunt întrunite, cadrele didactice nu vor manifesta intenţia de a schimba locul de muncă şi, prin urmare, se va reduce tendinţa actuală de reducere a numărului de profesori din sistemul educaţional preuniversitar. Aproximativ aceleaşi rezultate au fost obţinute şi în cazul analizei acestor relaţii pe sub-eşantioane. Astfel, în mediul urban la originea scăderii intenţiei de a schimba locul de muncă se află un nivel ridicat de satisfacţie cognitivă, respectiv afectivă. Acelaşi rezultat a fost obţinut şi în cazul sub-eşantionului format din cadre didactice titulare. În ceea ce priveşte mediul rural, respectiv sub-eşantionul format din cadre didactice care nu sunt titulare, doar un nivel ridicat al satisfacţiei afective determină o reducere a intenţiei de a schimba locul de muncă.

Pe baza aspectelor prezentate mai sus putem desprinde două concluzii. În primul rând, pentru a-şi păstra efectivele de cadre didactice intacte, conducerea unităţilor şcolare din mediul rural, trebuie să se asigure că, prin mediul de lucru pe care îl oferă profesorilor şi prin activităţile în care îi implică pe aceştia, contribuie la creşterea nivelului de satisfacţie afectivă resimţit de profesori. De asemenea, aceleaşi acţiuni trebuie să le întreprindă conducerea unităţilor şcolare (indiferent dacă şcoala este în mediul urban sau rural) şi în cazul cadrelor didactice care nu sunt titulare. În al doilea rând, doar în cazul cadrelor didactice din mediul urban, respectiv în cazul cadrelor didactice titulare, un nivel ridicat al salariului şi al

bonusurilor oferite, precum şi oferirea posibilităţilor de promovare şi dezvoltare profesională reduc intenţia cadrelor didactice de a-şi schimba locul de muncă.

Pornind de la rezultatele studiului nostru empiric conform cărora doar motivaţia intrinsecă exercită o influenţă negativă şi semnificativă asupra intenţie de a schimba locul de muncă, considerăm ca acest aspect trebuie luat în considerare de conducerea unităţilor şcolare în procesul de recrutare al cadrelor didactice. Aşadar, conducerea unităţilor şcolare ar trebui să identifice şi să angajeze acele persoane care au înclinaţie faţă de meseria de dascăl. Adică, acele persoane care consideră activitatea didactică interesantă, le face plăcere să predea, se implică total în activitatea desfăşurată şi consideră că prin ceea ce fac oferă un serviciu societăţii. Pe de altă parte, chiar dacă nu am validat empiric legătura dintre motivaţia extrinsecă şi intenţia de a schimba locul de muncă, considerăm că nu ar trebui să neglijăm nici acest aspect. După cum am evidenţiat în capitolele anterioare, la originea motivaţiei extrinseci se află aspecte precum siguranţa locului de muncă, un nivel salarial corespunzător, posibilităţi mari de promovare în carieră şi conferirea unui statut social. În plus, chiar dacă nu e semnificativă legătura dintre motivaţia extrinsecă şi intenţia de a schimba locul de muncă, natura acesteia este pozitivă. Aşadar, în cazul în care cadrele didactice prezintă un nivel al motivaţiei extrinseci ridicat vor manifesta intenţia de a schimba locul de muncă. Pe baza aspectelor prezentate mai sus, considerăm că pentru a reduce fluctuaţia personalului didactic în cadrul unităţilor de învăţământ, nu ar trebui ca conducerea unităţilor de învăţământ şi cea a inspectoratelor şcolare să se focalizeze pe asigurarea unui nivel ridicat al motivaţiei extrinseci, ci, ar trebui să identifice şi să angajeze doar persoanele care manifestă o motivaţie intrinsecă puternică faţă de meseria de cadru didactic.

În cadrul cercetării noastre am dezvoltat şi validat empiric o scală de măsură a performanţei la locul de muncă. Considerăm că această scală de măsură poate fi utilizată cu succes şi în contextul altor cercetării viitoare care vizează măsurarea performanţei la locul de muncă a cadrelor didactice din învăţământul preuniversitar. De asemenea, un alt element de noutate pe care-l introduce cercetarea de faţă se referă la studierea în profunzime legăturii dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi performanţa la locul de muncă. Pentru a înţelege mai bine natura acestei legături am testat empiric şi legăturilor dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă şi cele şase dimensiuni ale performanţei la locul de muncă.

Conform rezultatelor studiului nostru empiric satisfacţia faţă de locul de muncă exercită o influenţă pozitivă atât asupra performanţei la locul de muncă, cât şi asupra celor şase dimensiuni ale acesteia. Aceste rezultate evidenţiază faptul că pentru a obţine un nivel cât mai ridicat al performanţei cadrelor didactice din învăţământul preuniversitar care implică un nivel ridicat al următorilor indicatori de performanţă: proiectarea activităţilor, realizarea activităţilor, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership şi contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei, conducerea unităţilor de învăţământ şi a inspectoratelor şcolare ar trebui să investească în asigurarea unui nivel cât mai ridicat al satisfacţiei faţă de locul de muncă în rândul cadrelor didactice. În plus, pe baza rezultatelor obţinute ca urmare a analizei în profunzime a relaţiei dintre cele două constructe (vezi subcapitolul 4.5, referitor la modul de Testarea ipotezelor de cercetare") mai putem desprinde o serie de concluzii. În primul rând, pentru a obţine un nivel ridicat al performanţei cadrelor didactice la locul de muncă, conducerea unităţilor şi inspectoratelor şcolare trebuie să investească în asigurarea unui nivel ridicat al satisfacţiei acestora faţă de

caracteristicile locului de muncă. Acest lucru presupune ca superiori direcţi să aibă un nivel ridicat de competenţă şi să manifeste un comportament adecvat faţă de cadrele didactice, să le ofere acestora libertatea de a îşi folosi propriile judecăţi în acţiunile pe care le întreprind şi să le permită să acţioneze independent în toate activităţile curente desfăşurate de acestea.

În al doilea rând, conform rezultatelor obţinute în cadrul prezentei cercetări, conducerea unităţilor de învăţământ şi a inspectoratelor şcolare trebuie să se preocupe de asigurarea un nivel ridicat al satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă şi al satisfacţiei afective resimţite de către cadrele didactice pentru ca acestea să manifeste un nivel de performanţă ridicat în ceea ce priveşte proiectarea şi realizarea activităţilor didactice şi conexe, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership şi contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei. Aşadar, frecvenţa cu care li se oferă cadrelor didactice posibilitatea de a face lucruri noi, siguranţa locului de muncă, precum şi măsura în care cadrele didactice pot să-şi valorifice propriile abilităţi profesionale reprezintă câteva aspecte care contribuie la obţinerea unui nivel ridicat al acestor indicatori de performanţă.

Un rezultat interesant care are o implicaţie importantă pentru conducerea unităţilor şi inspectoratelor şcolare este cel conform căruia satisfacţia cognitivă exercită o influenţă negativă asupra indicatorului de performanţă, realizarea activităţilor. Aşadar, conducerea inspectoratelor şcolare şi a unităţilor de învăţământ trebuie să aibă în vedere faptul că asigurarea unui pachet salarial atractiv pentru cadrele didactice din învăţământul preuniversitar, precum şi oferirea posibilităţilor de promovare şi dezvoltare profesional în rândul cadrelor didactice va afecta negativ nivelul de performanţă al acestora în ceea ce priveşte realizarea activităţilor aferente meseriei de dascăl.

În al treilea rând, rezultatele noastre au relevat faptul că doar satisfacţia afectivă are un efect pozitiv şi semnificativ din punct de vedere statistic asupra indicatorului de performanţă evaluarea rezultatelor elevilor. Având în vedere faptul că satisfacţia afectivă ţine de aspecte precum entuziasmul pe care meseria de profesor îl generează în rândul cadrelor didactice, de pasiunea pe care acestea o pun în activitatea pe care o desfăşoară, de măsura în care cadrelor didactice le face plăcere ceea ce fac şi se simt împlinite la locul lor de muncă deoarece simt că prin ceea ce fac îi ajută pe alţii, considerăm că, conducerea unităţii de învăţământ, respectiv a inspectoratelor şcolare poate să influenţeze într-o măsură foarte mică nivelul de satisfacţie afectivă resimţit de cadrele didactice. Cu toate acestea, dacă se doreşte asigurarea unui nivel ridicat de satisfacţie afectivă în rândul cadrelor didactice din învăţământul preuniversitar, nivel care să conducă la o implicare cât mai mare în ceea ce priveşte evaluarea rezultatelor elevilor, conducerea instituţiilor şcolare ar trebui să creeze în cadrul şcolii un climat care să nu inducă plictiseala cadrelor didactice şi să le facă să se simtă bine la locul lor de muncă. De asemenea, activităţile în care sunt implicate cadrele didactice trebuie să fie interesante şi nu trebuie să le creeze mustrări de conştiinţă. O altă implicaţie a acestui rezultat este legată de procesul de recrutare şi selecţie a cadrelor didactice. Considerăm că în cadrul unei unităţi şcolare ar trebui să fie angajate doar acele persoane care sunt pasionate de meseria de dascăl.

În ultimul rând, satisfacţia cognitivă nu exercită o influenţă semnificativă statistic asupra următorilor indicatori de performanţă: proiectarea activităţilor, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională şi leadership şi contribuţia la dezvoltarea şi promovarea instituţiei. Pe baza acestor rezultate, nivelul de performanţă al cadrelor didactice în ceea ce priveşte indicatorii mai sus menţionaţi nu este condiţionat de aspecte precum nivelul

salariului de bază, al celui de merit sau de nivelul bonusurilor, precum şi de oferirea posibilităţilor de promovare şi dezvoltare profesională a cadrelor didactice din învăţământul preuniversitar.

Ca urmare a realizării analizei pe sub-eşantioane a legăturilor dintre dimensiunile satisfacţiei faţă de locul de muncă şi constructul performanţa la locul de muncă a reieşit o observaţie interesantă. Pe de-o parte, în cazul sub-eşantionului format din titulari atât satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, cât şi satisfacţia afectivă exercită o influenţă pozitivă asupra performanţei la locul de muncă. Pe de altă parte, în cazul profesorilor care nu sunt titulari, doar satisfacţia afectivă influenţează pozitiv performanţa la locul de muncă. Aşadar, dacă conducerea inspectoratelor şi unităţilor şcolare doresc cadre didactice cu un nivel ridicat de performanţă la locul de muncă, trebuie să se asigure că în cazul cadrelor didactice titulare pe lângă asigurarea unui nivel ridicat de satisfacţie afectivă, să asigure şi satisfacţia acestora faţă de caracteristicile locului de muncă (să li se ofere posibilitatea de a face lucruri noi, să fie conduşi de persoane competente şi cu un comportament exemplar, să li se permită să-şi valorifice propriile abilităţi profesionale şi să li se ofere posibilitatea de a-şi folosi propriile judecăţi şi de a acţiona independent în activitatea curentă).

Având în vedere faptul că, în cadrul prezentei cercetări, nu am reuşit să validăm empiric ipoteza conform căreia vechimea în muncă exercită un efect moderator asupra legăturii dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi performanţa la locul de muncă, considerăm că vechimea în muncă a cadrelor didactice nu influenţează în nici un fel legătura satisfacţie-performanţă. Aşadar, vechimea pe care un cadrul didactic o are în învăţământ nu va potenţa/inhiba intensitatea legăturii dintre satisfacţia lui faţă de locul de muncă în învăţământ şi performanţa acestuia la locul de muncă respectiv.

După cum am precizat în subcapitolul referitor la concluziile cercetării, am validat scala utilizată pentru măsurarea satisfacţiei cadrelor didactice faţă de locul de muncă. Deşi iniţial itemii scalei au fost repartizaţi în două dimensiuni (satisfacţie cognitivă şi afectivă), în urma analizei factoriale exploratorie a rezultat faptul că acest construct este format din trei factori. Primul factor, pe care l-am denumit satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă cuprinde evaluări referitoare la mulţumirea faţă de comportamentul superiorilor şi colegilor, faţă de nivelul de competenţă al superiorilor, gradul de independenţă şi de noutate al activităţii. Al doilea factor a fost denumit satisfacţie cognitivă şi cuprinde aspecte referitoare la sistemul de remunerare şi posibilităţile de avansare şi dezvoltare profesională. În final, al treilea factor denumit satisfacţia afectivă cuprinde aspecte referitoare la experienţele de natură afectivă trăite la locul de muncă: pasiunea pentru activitatea desfăşurată, plăcerea resimţită ca urmare a desfăşurării activităţii. Această scală cu trei dimensiuni poate fi utilizată în cercetările viitoare întreprinse de diverşi cercetători, ne mai fiind necesară validarea ei.

Atât satisfacţia faţă de locul de muncă, cât şi dimensiunile acesteia sunt influenţate în mod direct şi pozitiv de compatibilitatea angajat-organizaţie. Faptul că angajaţii care regăsesc în ţelurile lor personale valorile organizaţiei din care fac parte înregistrează un nivel mai ridicat al satisfacţiei prezintă importanţă în procesul de integrare a cadrelor didactice noi în cadrul colectivelor existente în cadrul unităţii de învăţământ. Această integrare presupune o comunicare activă din partea conducătorilor unităţilor de învăţământ în ceea ce priveşte obiectivele şi valorile şcolii deoarece angajaţii tind să identifice cu organizaţiile sau alte persoane la nivel de personalitate şi valori. De asemenea, organizarea unor întâlniri cu cadrele didactice în care să se prezinte rezultatele deosebite obţinute va avea ca şi rezultat

creşterea sentimentului de apartenenţă la organizaţie cu implicaţii asupra creşterii nivelul de satisfacţie faţă de locul de muncă.

În strânsă legătură cu rezultatul anterior regăsim şi influenţa eficacităţii colective asupra satisfacţiei angajaţilor şi a dimensiunilor acestei. Un nivel ridicat de eficacitate al cadrului didactic semnifică un nivel ridicat de planificare şi organizare a activităţii, o mai mare receptivitate la nou şi o dorinţă puternică de a experimenta noi metode pentru a se adapta cerinţelor elevilor şi a pieţei muncii. Organizaţia (colectivul) din care face parte cadrul didactic are un rol important în nivelul de eficacitate raportat de aceştia. Cercetări anterioare realizate de Goddard şi Goddard (2001) au relevat faptul că în cadrul şcolilor unde eficacitatea colectivă era ridicată s-a observat un nivel ridicat de eficacitate individuală.

Conducătorii unităţilor şcolare au un rol crucial atât în crearea unui climat pozitiv pentru învăţare, cât şi în conceperea şi implementarea unui set de regulamente care să permită rezolvarea problemelor apărute. Insuflarea spiritului de echipă în cadrul cadrelor didactice, încurajarea lor să funcţioneze ca şi o echipă pentru rezolvarea problemelor apărute determină creşterea nivelul de satisfacţie faţă de caracteristicile locului de muncă, a satisfacţie cognitive şi afective şi implicit a satisfacţiei generale faţă de locul de muncă.

Cercetarea întreprinsă a relevat faptul că satisfacţia faţă de locul de muncă şi dimensiunile acesteia sunt influenţate în mod pozitiv de motivaţiile intrinseci. Acestea contribuie la creşterea nivelului de satisfacţie fiind un factor determinant mai puternic al satisfacţiei faţă de locul de muncă, comparativ cu motivaţia extrinsecă care nu are nici o influenţă la nivelul eşantionului asupra satisfacţiei generale faţă de locul de muncă, a satisfacţiei faţă de caracteristicile locului de muncă şi a satisfacţiei cognitive. Singura influenţă a motivaţiei intrinseci este asupra satisfacţiei afective, legătura dintre cele două variabile fiind negativă. Rezultatele obţinute prezintă implicaţii asupra funcţiei de antrenare-motivare a managementul resurselor umane, scoţând în evidenţă particularitatea sectorului de servicii educaţionale faţă de alte sectoare de activitate. Pentru creşterea satisfacţiei faţă de locul de muncă conducerea unităţilor şcolare ar trebui să se focalizeze asupra creşterii motivaţiilor intrinseci. Pentru realizarea funcţiei de antrenare-motivare responsabilul de resurse umane al unităţii şcolare ar trebui să cunoască pe de o parte aspiraţiile, convingerile şi aşteptările fiecărui cadru didactic, iar pe de altă parte, comportamentul acestuia şi conţinutul concret al muncii. Astfel, determinarea cadrelor didactice să se implice în cadrul organizaţiei şi să obţină rezultate în organizaţie ar trebui să se facă prin conştientizarea acestora de sentimentul de satisfacţie rezultat ca urmare îndeplinirii sarcinilor, de sentimentul de autoîmplinire generat de activitatea de predare, de sentimentul de mulţumire ca urmare a faptului că activitatea desfăşurată îi permite să furnizeze un serviciu societăţii.

În derularea activităţii de motivare din partea responsabilului unităţii şcolare, considerăm că o motivare extrinsecă, având la bază anumite recompense de natură economică din partea organizaţiei (siguranţa locului de muncă, remunerarea, posibilităţi de promovare) care urmare a îndeplinirii sarcinilor de muncă nu generează efectele scontate asupra creşterii satisfacţiei faţă de locul de muncă. Mai mult, în cazul respondenţilor din mediul urban, creşterea motivaţiei extrinseci generează scăderea satisfacţiei faţă de locul de muncă.

Aceeaşi concluzie o putem formula şi în ceea ce priveşte influenţa motivaţiilor asupra performanţei. O îmbunătăţire a performanţelor cadrelor didactice se poate obţine doar prin creşterea nivelului motivaţiilor intrinseci. În situaţia indicatorului de performanţă evaluarea rezultatelor elevilor, acordarea unei importanţe mai mici motivaţiilor extrinseci va determina o îmbunătăţire a

rezultatelor obținute de elevi ca urmare a monitorizării progreselor înregistrate de aceștia.

Cercetarea realizată a relevat faptul că o creștere a nivelului eficacității colective va determina o creștere atât a performanței la locul de muncă, cât și a dimensiunilor acesteia: proiectarea și realizarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership precum și dezvoltarea și promovarea instituției. Implicațiile acestui rezultat asupra conducătorilor unităților școlare sunt legate de colectivul din care face parte cadrele didactice, acesta având un rol important în nivelul de eficacitate raportat de aceștia. În cazul în care profesorii au o percepție ridicată asupra capacității colective a școlii, aceștia consideră că se formează așteptări ridicate privind activitatea pe care o desfășoară, depunând astfel eforturi ridicate pentru a avea succes și pentru a crește performanța activității desfășurate. În schimb, în cazul în care eficacitatea colectivă este scăzută, este mai probabil că profesorii vor fi presați de colegii lor de a nu face schimbări în activitatea lor atunci când rezultatele elevilor sunt nesatisfăcătoare.

Sintetizând cele afirmate anterior, teza de doctorat, prin cercetarea realizată, a adus o serie de contribuții teoretice, dar mai ales manageriale furnizând informații valoroase decidenților din sistemul educațional din diferite structuri: unități de învățământ, inspectorate școlare, agenții și organizații guvernamentale. Faptul că o creștere a motivațiilor extrinseci nu va determina creșterea performanței cadrelor didactice și a satisfacției față de locul de muncă precum și scăderea intenției de a schimba locul de muncă, subliniază angajamentul față de muncă de care dau dovadă cadrele didactice.

Cadrele didactice motivate de factorii intrinseci acționează pentru plăcerea activității desfășurate, pentru a face față unei provocări nu datorită unor factori externi sau recompense. Acestea se remarcă printr-un angajamentul ridicat față de muncă, ca și formă de motivare autonomă care determină un nivel ridicat de creativitate și performanță. Totuși, considerentele de mai sus nu diminuează necesitatea și importanța existenței unor politici de salarizare corecte pentru angajații din sistemul educațional pentru recompensa la adevărata valoare a serviciul furnizat societății în ansamblu de către personalul didactic.

6.1.2 Limite și direcții viitoare de cercetare

În continuarea, sunt prezentate principalele limite ale acestei cercetări, iar pe baza limitelor identificate sunt formulate direcții viitoare de cercetare.

În studiul empiric realizat am utilizat ca și tehnică de eșantionare, eșantionarea de convenienț și eșantionarea „blugăre de zăpadă". Ambele tehnici de eșantionare fac parte din categoria tehnicilor neprobabilistice de eșantionare și reprezintă una dintre principalele limite ale prezentei cercetări. De asemenea, o altă limită a acestei cercetării este reprezentată de dimensiunea redusă a eșantionului utilizat pentru a testa validitatea modelului conceptual propus (157 de respondenți). Prin urmare, în cercetările viitoare care vor aborda subiectul performanța la locul de muncă a cadrelor didactice trebuie să se găsească resursele financiare și de timp pentru a utiliza tehnici de eșantionare probabilistice și pentru a asigure o dimensiune suficient de mare a eșantionului, astfel încât rezultatele obținute să poată fi generalizate la nivelul întregii populații statistice investigate.

O altă limită a acestei cercetării este reprezentată de faptul că am abordat din punct de vedere statică (studiu transversal) un fenomen dinamic (relația antecedente ale performanței la locul de muncă – performanța la locul de muncă).

Având în vedere că percepţiile, aşteptările şi nevoile clienţilor interni (cadrele didactice) se modifică foarte repede în timp, relaţiile investigate în prezenta cercetare ar trebui analizate în dinamică, prin realizarea unui studiu longitudinal.

Având în vedere că rezultatele noastre au relevat o structură tridimensională a constructului satisfacţia faţă de locul de muncă care include pe lângă cele două dimensiuni consacrate al satisfacţiei (satisfacţia afectivă şi satisfacţia cognitivă) şi dimensiunea satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă, considerăm că studiile viitoare ar trebui să vizeze validarea acestei structuri a constructului şi în alte contexte. De asemenea, chiar dacă nu am reuşit să validă în cadrul prezentului studiu empiric legătura dintre satisfacţia faţă de caracteristicile locului de muncă şi indicatorul de performanţă - evaluarea rezultatelor elevilor respectiv, intenţia de a schimba locul de muncă considerăm că testarea acestor legături poate reprezenta o oportunitate pentru cercetările viitoare.

Performanţa la locul de muncă a fost măsurată prin intermediul unui proces de auto-evaluare, iar în literatură este evidenţiat faptul că această metodă de măsurare prezintă un nivel ridicat de subiectivitate (Huţu şi Avasilicăi, 2011). Prin urmare, modul de măsurare al performanţei la locul de muncă reprezintă o altă limită a prezentei cercetări. Cu toate aceste, având în vedere faptul că această metodă de evaluare a performanţei prezintă şi o serie de beneficii, considerăm că cercetările viitoare ar trebui să vizeze măsurarea performanţei la locul de muncă prin intermediul mai multor metode complementare. Aşadar, pe de-o parte performanţa la locul de muncă ar trebui măsurată pe baza auto-evaluării, iar pe de altă parte, pe baza unor indicatori de performanţă care asigură un grad ridicat de obiectivitate în procesul de măsurare.

Având în vedere faptul că în cadrul prezentei cercetări am studiat în profunzime legăturilor dintre cele trei dimensiuni ale satisfacţiei faţă de locul de muncă şi cele şase dimensiuni ale performanţei la locul de muncă, considerăm că e oportună replicarea acestui demers empiric în cadrul unor cercetării viitoare dedicate investigării naturii şi sensului legăturilor dintre dimensiunile celor două constructe.

Chiar dacă ne aşteptam ca vechimea în muncă să modereze legătura dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi performanţa la locul de muncă, rezultatele noastre au relevat inexistenţa unui efect moderator al vechimii în muncă. Aşadar, studiile empirice viitoare ar trebui să vizeze investigarea efectului moderator al vechimii în muncă asupra legăturii dintre satisfacţia faţă de locul de muncă şi performanţa la locul de muncă şi în alte contexte, respectiv ţări. De asemenea, o altă posibilă direcţie de cercetare ar fi identificarea altor factori moderatorii ai legăturii dintre cele două constructe.

În cadrul prezentei cercetări nu am reuşit să demonstrăm empiric faptul că motivaţia extrinsecă exercită un efect semnificativ din punct de vedere statistic asupra intenţiei de a schimba locul de muncă. De asemenea, ţinând cont de faptul că nu am identificat în literatura de specialitate o cercetare care să abordeze acest subiect, considerăm că cercetările viitoare ar putea viza replicarea acestui studiu atât în contextul învăţământului preuniversitar, cât şi în alte contexte.

Având în vedere că analiza rezultatelor pe sub-eşantioanele formate pe baza criteriilor mediul de proveniență şi titulatura cadrelor didactice a reprezentat doar un obiectiv secundar al prezentei cercetări, considerăm că realizarea unei analize comparative mai în profunzime pe sub-eşantioane constituie o altă oportunitate pentru cercetările viitoare.

O altă limită a cercetării noastre constă în faptul că studiul empiric a fost realizat doar în contextul învăţământului preuniversitar neputând astfel să formulăm

concluzii care să vizeze în general sistemul educaţional românesc. Cercetările viitoare ar trebui să vizeze validarea modelului conceptual propus şi validat în cadrul acestei lucrări şi în contextul învăţământului universitar. De asemenea, considerăm că realizarea unei comparaţii între rezultatele obţinute în cele două contexte reprezintă o altă direcţie viitoare de cercetare.

6.2 Contribuţii originale revendicate

Ca urmare a cercetărilor efectuate în cadrul programului doctoral, precum şi a rezultatelor obţinute, următoarele categorii de contribuţii originale au fost aduse domeniul abordat:

a) În planul cercetărilor asupra referenţialului bibliografic (capitolele 2 şi 3):

- Realizarea unei analize şi sinteze bibliografice cu privire la conceptul de resursă umană în conformitate cu abordarea economică şi managerială - capitolul 1.1;
- Realizarea unei sinteze bibliografice cu privire la funcţia de motivare a resursei umane în cadrul organizaţiilor, subliniind rolul acesteia în creşterea eficienţei tuturor activităţilor - capitolele 2.2 şi 2.3;
- Realizarea unei sinteze bibliografice cu privire la managementul resurselor umane (conţinut, obiective şi activităţi componente) în general, şi la nivelul organizaţiilor de formare din învăţământul preuniversitar românesc, în special. De asemenea, au fost identificate legături ale managementului resurselor umane cu managementul calităţii în educaţie - capitolele 2.4 şi 2.5;
- Realizarea unei analize şi sinteze a problematicii performanţei resursei umane la locul de muncă, prin caracterizarea unor determinanţi ai performanţei: satisfacţia, motivaţia, eficacitatea colectivă şi compatibilitatea angajat - organizaţie - capitolele 3.1 şi 3.2;
- Realizarea unei sinteze cu privire la evaluarea performanţei resurselor umane în general, şi a personalului didactic - capitolul 3.3;

b) În planul cercetărilor teoretice (capitolul 1 şi 4):

- Definirea obiectivelor cercetării realizate prin programul doctoral şi explicitarea modului de atingere a acestora prin modul de structurare al tezei de doctorat, precum şi delimitarea şi caracterizarea problemei de cercetare - capitolul 1.2 şi capitolul 4.1;
- Definirea, detalierea şi reprezentarea grafică a modelului conceptual privind impactul politicii de motivare asupra satisfacţiei şi performanţei resursei umane (inclusiv formularea a 9 ipoteze de cercetare) - capitolul 4.2;
- Definirea şi operaţionalizarea a 6 constructe teoretice care detaliază modul de transfer al modelului conceptual în stabilirea metodologiei de cercetare - capitolul 4.3;
- Realizarea unui instrument de investigaţie, de tipul unui chestionar - Anexa 1;
- Concepţia şi stabilirea modului de testare a ipotezelor de cercetare - capitolul 4.4;
- Stabilirea metodelor şi mijloacelor de investigare şi a modului de prelucrare a datelor experimentale (pregătirea datelor şi planul de analiză statistică)- capitolul 4.5.

c) În planul cercetărilor aplicative, experimentale (capitolul 5):

- Realizarea unei cercetări de marketing privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane, în cazul resurselor umane (cadre didactice) aferente unor organizații de formare din sistemul de învățământ preuniversitar românesc. Cercetarea a fost realizată pe un eșantion a cărui respondenți provin din Regiunea de Vest (județele Timiș, Arad și Caraș) – capitolele 5.1 și 5.4;
- Rezultatele analizei constructelor aferente modelului conceptual al cercetării, precum și concluziile formulate – capitolul 5.2;
- Rezultatele de cercetare și concluziile aferente testării ipotezelor de cercetare – capitolul 5.3;
- Rezultatele de cercetare și concluziile relative la analiza pe grupuri de respondenți – capitolul 5.4.
- Propunerile de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului conceptual și metodologiei dezvoltate uman în practica organizațiilor de formare de la nivelul învățământului preuniversitar românesc și în ceea ce privește îmbunătățirea managementului educativ prin intensificare preocupărilor privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

1. Abrudan, D. (2011). *Incursiune în managementul resurselor umane*, Editura: Eurobit, Timişoara
2. Abrudan, D.B., Serratore, M. (2002). *Motivaţia şi motivarea resurselor umane pentru performanţă*, Editura: Solness, Timişoara.
3. Adair, J. (2006). *Arta de a conduce*, Bucureşti: Grupul Editorial Cosmos Viking Pinguin.
4. Adumitrăcesei, I.D., Niculescu, E., Niculescu, N. (1998). *Economie politică. Teorie şi politică economică pentru România*, Editura: Polirom, Iaşi.
5. Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance Evidence from the Federal Sector, *The American Review of Public Administration*, Vol. 31, Nr. 4, pp. 363-380.
6. Armstrong, M. (2003). *Managementul resurselor umane*, Editura: Codecs, Bucureşti.
7. Babakus, R., Cravens. D.W., Johnston, M., Moncrief, W.C. (1996). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, Nr. 3, pp. 33-46.
8. Baker, S. R. (2003). A prospective longitudinal investigation of social problem-solving appraisals on adjustment to university, stress, health, and academic motivation and performance, *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, Nr. 3, pp. 569-591.
9. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological review*, Vol. 84, Nr. 2, pp. 191-215.
10. Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning, *Educational Psychologist*, Vol. 28, Nr. 2, pp 117-148.
11. Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales, *Self-efficacy beliefs of adolescents*, Vol. 5, pp. 307-337.
12. Becker, G. S., (1994). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press.
13. Bejan, R. A. (2004). Perfecţionarea personalului, *Analele Universităţii din Oradea*, Nr. 5, pp. 50-53.
14. Benabou, R., Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation, *The Review of Economic Studies*, Vol. 70, Nr. 3, pp. 489-520.
15. Bernard, H.R. (2006). *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative approaches. Fourth Edition*, Editura: AltaMira Press, Statele Unite ale Americii, ISBN 0-7591-0868-4.
16. Billsberry, J. (2007). Attracting for values: an empirical study of ASA's attraction proposition, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, Nr. 2, pp. 132-149.
17. Blois, K.J. (1974). The Marketing of Services, An Approach, *European Journal of Marketing*, Nr. 8, pp. 137.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

18. Bratton, J., Gold, J. (2000). *Human resource management: Theory and practice, 2nd edition*, Editura: Macmillan Press Ltd, New Jersey.

19. Brayfield, A. H., Rothe, H. F., (1951). An index of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, pp. 307–311.

20. Brief, A. P., Roberson, L., (1989). Job Attitude Organization: An Exploratory Study, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 19, Nr. 9, pp. 717-727.

21. Bright, L., (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?, *The American Review of Public Administration*, Vol. 38, Nr. 2, pp. 149-166.

22. Burdus, E., Căprărescu G., (1999). *Fundamentele managementului organizaţiei*, Editura: Economică, Bucureşti

23. Burns, A.C., Bush, R.F. (1999). *Marketing Research.Third Edition*, Editura: Prentice-Hall Inc. New Jersey, ISBN 0-13-014411-8.

24. Campbell, J.P., McHenry, J.J., Wise, L.L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs, *Personal Psychology*, Vol. 43, pp. 313-333.

25. Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., Steca, P. (2003). Efficacy Beliefs as Determinants of Teachers' Job Satisfaction, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 95, Nr. 4, pp. 821-832.

26. Cădariu, L. (2004). *Management educaţional. Evaluarea comportamentului managerial al directorului de şcoală*, Editura: Mirton, Timişoara.

27. Cândea, R.M., Cândea, D. (2005). *Competenţe emoţionale şi succesul în management*, Editura: Economică, Bucureşti.

28. Cedefop, VET European perspectives within the context of achieving Lisbon goals, Eforie Nord, 24-25 septembrie 2004

29. Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention, *Human Relations*, Vol. 52, Nr. 10, pp. 1257-1278.

30. Chen, C. J., Huang, J. W., (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, Vol. 62., Nr. 1, pp. 104-114.

31. Chişu V.A. (2002). *Manualul specialistului în resurse umane,* Editura: IRECSON, Bucureşti.

32. Chiu, R. K., Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment, *International Journal of Manpower*, Vol. 24, Nr. 3, pp. 284-298.

33. Christensen, R. K., Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 21, Nr. 4, pp. 723-743.

34. Ciungu P., (2005). *Managementul activităţilor didactice*, Editura: Universitas, Petroşani.

35. Ciungu, P. (2005). *Armonizarea învăţământului românesc cu cel european - puncte de vedere*, Editura: Universitas, Petroşani.

36. Cizelj, B., The Dramatic Implications of Lisbon Agenda for Professional Competence Building, *CLAIU International Seminar Brusseles*

37. Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, Vol 34, nr. 2, pp. 189-217.

38. Clark, A., Oswald, A., Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?", *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 69, Nr.1, pp. 57-81.

39. Cole, G.A. (2000). *Managementul personalului*, Editura: CODECS, Bucuresti.

40. Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, Nr. 5, pp. 585-605.

41. Colman, A.M., Pulford, B., Corston, R. (2006). *A crash course in SPSS for Windows*, Editura : Wiley-Blackwell.

42. Constantin, T., Macovei, E.I., Orzan, A., Nechita, V. (2008). Implicarea motivaţională: operaţionalizare şi primele studii de validare a unei scale standardizare, *Analele Ştiinţifice ale Universităţii „Alexandru Ioan Cuza" din Iaşi*, Tomul XVII, pp. 5-29.

43. Constantin, T., Stoica-Constantin, A. (2002). *Managementul Resurselor Umane*, Institutul European, Iasi.

44. Conţiu L. C. (2010). *Influenţa culturii organizaţionale în managementul resurselor umane*, teză de doctorat, Universitatea Babeş-Bolyai Cluj, Napoca, 2010.

45. Cook, M.(2004). *Personnel Selection. Adding Value Through People, Editura. A IV-a*, John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex.

46. Cortina, J.M., (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, Nr. 1, pp. 98-104.

47. Costello, A.B., Osborne, J.W., (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 10, Nr. 7, pp. 1-9.

48. Cristea, S. (1998). *Dicţionar de termeni pedagogici*, E.D.P.-R.A., Bucureşti, pp.149.

49. Crossman, A., Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, Nr. 4, pp. 368-376.

50. Currie, D.(2009). *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura: CODECS, Bucureşti.

51. Curry, S., Wagner, E. H., Grothaus, L. C. (1990). Intrinsic and extrinsic motivation for smoking cessation, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 58, Nr. 3, pp. 310.

52. Daileyl, R. C., Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover, *Human Relations*, Vol. 45, Nr. 3, pp. 305-317.

53. Davis, F. D., Bagozzi, R. P., Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace, *Journal of applied social psychology*, Vol. 22, Nr. 14, pp. 1111-1132.

54. De Cenzo, D.A., Robbins, P. (2003). *Personnel – Human Resource Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

55. Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Self-Determination*, John Wiley & Sons, Inc

56. Downey, H.K., Hellriegel, D., Slocum, J.W. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, Nr. 1, pp.149-155.

57. Draghici A. (2013, 2014). Managementul cunoașterii, notițe de curs, Universitatea Politehnica Timișoara, Facultatea de Management în Producție și Transporturi.

58. Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row, New York.

59. Durkheim, E. (1997). *The division of labor in society*, Simon and Schuster.

60. Dysvik, A., Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention, *Personnel Review*, Vol. 39, Nr. 5, pp. 622-638.

61. Egan, T. M., Yang, B., Bartlett, K. R., (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, Nr. 3, pp. 279-301.

62. Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. (2006). *Human Resource Management.*

63. Foltean, F., (2000). *Cercetări de marketing*, Editura: Mirton, Timişoara.

64. Furnham, A. (1997). *The psychology Behaviour at Work. The Individual in the Organization*, Psychology Press, Taylor & Francis Group, London.

65. Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational behavior*, Vol. 26, Nr. 4, pp. 331-362.

66. Garavan, T. N. (2007). Using assessment centre performance to predict subjective person-organisation (PO) fit: A longitudinal study of graduates, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, nr. 2, pp. 150-167.

67. Georgescu-Roegen, N. (1998). *Metoda statistică*, Editura: Expert, Bucureşti.

68. Gérard Scallon (1988). *L'évaluation formative des apprentissages*, Presses de l'Université Laval.

69. Gherguţ, Alois, (2007). *Management general şi strategic în educaţie*, Editura: Polirom, Iaşi.

70. Gibson, S., Dembo, M. (1984). Teacher efficacy: A construct validation, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 76, Nr. 4, pp. 569-582.

71. Gliga, L. coord. (2002). *Standarde pentru profesia didactică. Consiliul Naţional pentru Pregătirea Profesorilor. Proiect de reformă a învăţământului preuniversitar.* Ministerul Educaţiei şi Cercetării

72. Goddard, R. D., Goddard, Y. L. (2001). A multilevel analysis of the relationship between teacher and collective efficacy in urban schools, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 17, pp. 807–818.

73. Goddard, R.D., Hoy, W.K., Hoy, A.W., (2000). Collective Teacher Efficacy: Its Meaning, Measure and Impact on Student Achievement, *American Educational Research Journal*, Vol. 37, Nr. 2, pp. 479-507.

74. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence,* Harvard Business School Press, Boston, pp. 5-15.

75. Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, Nr. 1, pp. 48-58.

76. Griffin, M.L. (2001). Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables, *Journal of Criminal Justice*, Vol. 29, Nr. 3, pp. 219-232.

77. Guliciuc, V. (2008). *Introducere în resurse umane, curs*, Universitatea "Ştefan cel Mare" Suceava.

78. Hackman, J.R., Oldham, G.R., (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job redesign Projects*, Department of Administrative Sciences, Yale University.

79. Hamel, G., Prahalad, C.K., (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nr. 3, pp. 79-91.

80. Harpan I. (2015). Dezvoltarea capitalului uman – un posibil model, teză de doctorat, Universitatea Politehnica Timişoara.

81. Harrington, H.J. (2000). *Management total în firma secolului 21*, Editura: Teora, Bucureşti.

82. Hartline, M. D., Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation, *The Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 52-70.

83. Ho, C.D. (2009). Human resource management in Hong Kong preschools: the impact of falling rolls on staffing, *International Journal of Educational Management*, Vol. 23, Nr. 3, pp. 217-226.

84. Hodor, P., Munteanu, R. (2002). *Managementul resurselor umane*, Editura: Focus, Petroşani.

85. Hofmeister J. (2005). Global and Local Balance in Human Resources Leadership, în Losey M., Meisinger S., Ulrich D. (Eds.), *The Future of Human Resource Management*, John Wiley & Sons Inc., Virginia, USA, pp. 361-369.

86. Hoppock, R., Odom, C. L., (1940). Job satisfaction, *Occupations: The Vocational Guidance Journal,* Vol. 19, Nr. 1, pp., 24-29.

87. Houkes, I., Janssen, P. P., Jonge, J., Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, Nr. 4, pp. 427-450.

88. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of management journal*, Vol. 38, Nr. 3, pp. 635-672.

89. Huţu, C.A., Avasilcăi, S. (2011). *Măsurarea performanţei resurselor umane*, Editura: Performantica

90. Igalens, J., Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp.1003-1025.

91. Iglehart, A. P. (1990). Turnover in the social services: Turning over to the benefits, *The Social Service Review*, pp. 649-657.

92. Ilieş, L., Osoian, C., Petelean, A. (2002). *Managementul resurselor umane*, Editura: Dacia, Cluj-Napoca.

93. Iosifescu, S. (2000). *Managementul educaţional la zi,* în "InfoEducaţional", An. I, Nr.1.

94. Iosifescu, Ş. (coordonator) (2001). *Magementul educaţional pentru instituţiile de învăţământ*, Editura: Tipogrup Press, Bucureşti.

95. ISE (2002). *Învăţământul rural din România – condiţii, probleme si strategii de dezvoltare*, Ministerul Educaţiei si Cercetării-Institutul de Ştiinţe ale Educaţiei, Bucureşti 2002.

96. Ispas I. A. (2011). *Cercetări privind performanța resursei umane în special a celei implicate în activități de marketing, în organizații din România*, teză de doctorat, Universitatea Tehnică Cluj-Napoca.

97. James, L.R., Jones , A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research, *Psychological Bulletin*, Vol. 81, Nr. 12, pp. 1096-1112.

98. Jaramillo, F., Mulki, J. P., Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, Nr. 3, pp. 271-282.

99. Jex, S. M., Gudanowski, D. M. (2006). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 1, Nr. 5, pp. 509-517.

100. Jigău, M., (2001). *Consilierea carierei*, Editura: Sigma, Bucureşti.

101. Johnson, J.J., Mcintye, C.L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction, *Psychological Reports*, Vol. 82, pp. 843-850.

102. Jones, C. B., Gates, M. (2007). The costs and benefits of nurse turnover: A business case for nurse retention, *The Online Journal of Issues in Nursing*, Vol. 12, Nr. 3.

103. Joo, B. K. B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention, *Human resource development quarterly*, Vol. 21, Nr. 1, pp. 69-85.

104. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological bulletin*, Vol 127, Nr. 3, pp. 376.

105. Karatepe, O.M., Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family, conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, Nr. 3, pp. 173-193.

106. Khasawneh, S., (2011). Human capital planning in higher education institutions. A strategic human resource development initiative in Jordan, *International Journal of Educational Management*, Vol. 25, Nr. 6, pp. 534-544.

107. Klassen, R.M., Aldhafri, S., Mansfield, C.F., Purwanto, E., Siu, A.F.Y., Wong, M.W., Woods-McConney, A. (2012). Teachers' Engagement at Work: An International Validation Study, *The Journal of Experimental Education*, Vol. 80, Nr. 4, pp. 317-337.

108. Klassen, R.M., Usher, E.L., Bong, M., (2010). Teachers' Collective Efficacy, Job Satisfaction, and Job Stress in Cross-Cultural Context, *The Journal of Experimental Education*, Vol 78, Nr. 4, pp. 464-486.

109. Koh, H. C., Goh, C. T. (1995). An analysis of the factors affecting the turnover intention of non-managerial clerical staff: A Singapore study, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, Nr. 1, pp. 103-125.

110. Kotler, P. (2005). *Principles of Marketing.*

111. Kristof, A. L. (1996). .Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel psychology*, Vol. 49, Nr. 1, pp. 1-49.

112. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005), "Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit", *Personnel psychology*, Vol. 58, Nr. 2, pp. 281-342.

113. Kuncel, N.R., Hezlett, S.A., Ones, D.S. (2004). Academic Performance, Career Potential, Creativity, and Job Performance: Can One Construct Predict Them All?, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, Nr. 1, pp. 148-161.

114. Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, Nr. 3, pp. 365-385.

115. Lam, S. S., Chen, X. P., Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, Nr. 5, pp. 905-914.

116. Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers, *The Social Science Journal*, Vol. 38, Nr. 2, pp. 233-250.

117. Landsheere, G. (1971). *Évaluation continue et examens. Précis de docimologie, Éd. Labor,* Bruxelles Dicţionar de pedagogie, 1979, E.D.P., Bucureşti.

118. Lefter, V., Manolescu, A., Chivu, I. (1995). *Managementul resurselor umane*, Editura: Economică, Bucureşti.

119. Leonard, N. H., Beauvais, L. L., Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self based processes, *Human Relations*, Vol. 52, pp 969-998.

120. Lin, Y. G., Mckeachie, W. J., Kim, Y. C. (2001). College student intrinsic and/or extrinsic motivation and learning, *Learning and Individual Differences*, Vol. 13, Nr. 3, pp. 251-258.

121. Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K., Moncrief, W.C., (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout, European, *Journal of Marketing*, Vol 35, Nr.5/6, pp. 587-611.

122. Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L., Chang, Y. Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses, *Journal of Professional Nursing*, Vol. 18, Nr. 4, pp. 214-219.

123. Lukacs, E.(2002). *Evaluarea performanţelor profesionale*, Editura: Economică, Bucureşti.

124. Luo, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, pp. 61-72.

125. Maican, D. (2001). *Managementul resurselor umane*, Editura: Casa Corpului Didactic, Slatina-Olt.

126. Malhorta, N.K., Agarwal, J., Peterson, M. (1996). Methodological issues in cross-cultural marketing research. A state-of-the-art-review, *International Marketing Review*, Vol. 13, Nr. 5, pp. 7-43.

127. Manolescu A. (2004). *Managementul resurselor umane* (ediția IV), Editura Economică, București, pp. 53.

128. Manolescu, A. (coord.) (2007). *Managementul resurselor umane*, Editura: Economică, Bucureşti.

129. Marcic, D. (1992). *Organizational Behavior*, West Publishing Company.

130. Marthis R. ş.a. (1997), *Managementul resurselor umane*, Editura: Economică, Bucureşti.

131. Meyer, J.P., Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp.60–62.

132. Michael, S.O., Schwartz, M., Cook, D.M., Wilson, P., (2006). Trustees' Level of Satisfaction and Strategies for Improving Satisfaction: a comparative analysis of higher education sectors, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 21, Nr. 2, pp. 173-191.

133. Morley, M. J., (2007). Person-organization fit, *Journal of Managerial Psychology*,Vol. 22, Nr. 2, pp. 109-117.

134. Moynihan, D.P., Pandey, S.K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment, *Administration & Society*, Vol. 39, Nr. 7, pp. 803-832.

135. Muchinsky, P.M. (2000). *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Editura: VI, Wadsworth/Thomson Learning, Belmont.

136. Nicolescu O., Verboncu I. (2000). Management, Editura Economică, Bucureşti

137. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2001). *Fundamentele managementului organizaţiei*, Editura: Tribuna Economică, Bucureşti, pp. 71-113.

138. Novac, E. (2003). *Managementul resurselor umane*, Editura: Waldpress Agency Timişoara

139. Nunnally, J., (1978). *Pshychometric theory*, Editura: McGraw Hill.

140. Oldham, G.R., Hackman, J.R., (1981). Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks, *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 26, Nr. 1, pp. 66-83.

141. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, nr. 4, pp. 379-408.

142. Patterson, M., Warr, P., West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, Nr. 2, pp. 193-216.

143. Pell, A. R. (2007). *Managementul resurselor umane*, Editura: Curtea veche, Bucureşti.

144. Peterson, E., Mitchell, T. R., Thompson, L., Burr, R. (2000). Collective efficacy and aspects of shared mental models as predictors of performance over time in work groups, *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 3, Nr. 3, pp. 296-316.

145. Petrescu, I. (1993). *Management*, Editura: Tipocart, Braşovia, pp. 354-359.

146. Pett, M.A., Lackey, N.R., Sullivan, J.J., (2003). *Making sense of factor analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research*, Editura: Sage.

147. Piasentin, K. A., Chapman, D. S., (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 69, Nr. 2, pp. 202-221.

148. Pigou, A. C. (2013). *The economics of welfare*. Palgrave Macmillan.

149. Pintrich, P. R., De Groot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance, *Journal of educational psychology*, Vol. 82, Nr. 1, pp. 33-40.

150. Pitariu, D. (1994). *Managementul resurselor umane - Măsurarea performanţelor*, Editura: All, Bucureşti.

151. Pitariu, H. (1994). *Managementul resurselor umane: evaluarea performantelor profesionale*, Editura: All, Bucuresti.

152. Pînişoară, G., Pînişoară, I.-O. (2007), *Managementul resurselor umane. Ghid practic. Ediţia a II a*, Editura: Polirom.

153. Pritchard, R.D., Karasick, B.W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, Nr. 1, pp. 126-146.

154. Purdea, D., şi colab. (2003). *Managementul resurselor umane*, Editura: Risporint, Cluj- Napoca.

155. Radu E. (1999). *Conducerea resurselor umane*, Editura: Expert

156. Renton, J.(2009). *Coaching and Mentoring*, London: Profile Books Ltd.

157. Roman, M. Zaharia, O., Hurduzeu,M., Mihalesc, C. (2000). *Analiza statistico-economică în industrie.Compendiu*, Editura: ASE, Bucureşti.

158. Rose, R. C., Kumar, N., Pak, O.G. (2011). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 25, Nr. 6.

159. Rotaru, A., Prodan, A. (1998). *Managementul resurselor umane*, Editura: Sedcom Libris, Iaşi.

160. Ryan, R. M., Deci, E. L., (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, Nr. 1, pp. 54-67.

BCU ALEXANDRU IOAN CUZA LIBRARY

161. Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups an experimental study, *Small Group Research*, Vol. 34, Nr. 1, pp. 43-73.

162. Santos, J.R.A., (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales, *Journal of Extension*, Vol. 37, Nr. 2, pp. 1-5.

163. Sava, F. (2004). *Analiza datelor şi cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*, Editura: ASCR, Cluj-Napoca.

164. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M., (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study, *Education and Psychological Measurement*, Vol. 66, Nr. 4, pp. 701-716.

165. Schleicher, D. J., Watt, J. D., Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, Nr. 1, pp. 165-177.

166. Schyns, B., Torka, N., Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors, *Career Development International*, Vol. 12, Nr. 7, pp. 660-679.

167. Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, Nr. 2, pp. 118-131.

168. Sharma S. K. (2009). Human Resources Management – A Strategic Approach to Employment, Global India PublicationsPVT Ltd., New Delhi.

169. Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale, *Applied Psychology*, Vol. 57, Nr. 3, pp. 510-523.

170. Shore, L. M., Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, *Human Relations*, Vol. 42, Nr. 7, pp. 625-638.

171. Siminiceanu, E., (2009). *Procesul de asigurare cu resurse umane si evaluarea lor în învaţământul preuniversitar*, Disertaţie, Universitatea "Ştefan cel Mare", Suceava.

172. Simionescu, A., Buşe, F., Hodor, P. (1999). *Managementul resurselor umane*, Editura: Agir, Bucureşti.

173. Sjöberg, A., Sverke, M. (2001). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 41, Nr. 3, pp. 247-252.

174. Skaalvik, E. M., Skaalvik, S. (2007). Dimensions of teacher self-efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy, and teacher burnout, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99, pp. 611–625.

175. Spector, P.E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, Ediţia a III-a, Editura: Wiley & Sons, New York.

176. Stanciu, S., Leovaridis, C., Ionescu M., (2003). *Managementul Resurselor Umane*, Editura Comunicare.

177. Stanciu, Ş. (2001). *Managementul resurselor umane*, Editura: SNSPA, Bucureşti.

178. Stanciu, Ş. (2001). *Managementul resurselor umane*, Editura: Comunicare.ro, Bucureşti.

179. Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation, *International public management journal*, Vol. 11, Nr. 1, pp. 13-27.

180. Suciu, M.C. (2000). *Investiţia în educaţie*, Editura: Economică, Bucureşti.

181. Tashakkori, A., Teddlie, C. (2002). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Editura: Sage Publications, Inc., California, ISBN: 0-7619-2073-0.

182. Tessier, D., Sarrazin, P., Ntoumanis, N., (2008). The effects of an experimental programme to support students' autonomy on the overt behaviours of physical education teachers, *European Journal of Psychology of Education*, Vol. 23, Nr. 3, pp. 239-253.

183. Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel psychology*, Vol. 46, Nr. 2, pp. 259-293.

184. Thatchenkery, Tojo, (2008). *Inteligenţa apreciativă. Cum să descoperi calităţile de la temelia creativităţii şi succesului*, Editura: CODECS, Bucureşti.

185. Torrington, D., Hall. L. (1995). *Personnel Management. Human Resources in Action, 3rd. ed.*, Editura: Prentice Hall.

186. Torrington D., Hall L., Taylor S. (2008). *Human Resources Management* (7th edition), Pearson Education Limited London, pp. 112.

187. Tschannen-Moran, M., Barr, M. (2004). Fostering student learning: The relationship of collective teacher efficacy and student achievement, *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 3, Nr. 3, pp. 189-209.

188. Tschannen-Moran, M., Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and teacher education*, Vol. 17, Nr. 7, pp. 783-805.

189. Ţarcă, M. (1997). *Demografie*, Editura: Economică, Bucureşti.

190. Vlasceanu, M. (2003). *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Editura: Polirom, Iasi.

191. Vogler, J., (coord) (2000). *Evaluarea în învăţământul preuniversitar*, Editura: Polirom, Iaşi.

192. Voiculescu, F. (2006). *Analiza resurse-nevoi şi managementul strategic în învăţământ*, Editura: Aramis, Bucureşti.

193. William D. Green, Chairman, CEO, Accenture, Skills for the Future, https://www.accenture.com/NR/rdonlyres/2EE74933-2694-4FDD-A53C EED8E6E5ECBA/0/SkillsfortheFuture.pdf

194. Zlate, M. (2004). *Leadership şi management*, Editura: Polirom, Iasi.

195. Zlate, M. (2004). *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, Editura: Polirom, Iaşi.

196. *** (2011). Raport privind starea învăţământului preuniversitar din România, Ministerul Educaţiei, cercetării, Tineretului şi Sportului, Bucureşti.

197. *** Clasificarea Ocupatiilor din România, Ministerul Muncii si Solidaritatii Sociale, Bucuresti, 2000

198. *** Dictionaire encyclopedique de l'education et de la formation, Editions Nathan, Paris, 1994, p415

199. *** EED, Euroeducation.net. A Guide to Graduate Programmes in Arts, Business, Economics, Engineering, Humanities, Management, MBA, Science, Structure of Educational System, studii pe ţări 29 de ţări, membre UE/OCDE, http://www.euroeducation. net/prof.htm.

200. *** Evaluarea profesorilor şi modele de evaluare în Anglia, Ţara Galilor, Scoţia, Spania, Canada, Israel, S.U.A., în "Educaţia şi învăţământul în alte ţări", nr.6/1992, B.C.P.

201. *** Inclusive Education and Classroom Practices. European Agency for Development in Special Needs Education; http://www.european-agency.org/ieep intro.htm

202. *** Institutul Naţional de cercetare Ştiinţifică în domeniul Muncii şi Protecţiei sociale - Studiul "Evoluţia ocupaţiilor pe piaţa forţei de muncă din România în perspective anului 2010".

203. *** Legea nr. 87/2006, pentru aprobarea O.U.G. nr.75/12.07.2005 privind asigurarea calităţii în educaţie

204. *** Management şcolar. Ghid practic pentru directorii de şcoală şi liceu, Editura RAABE, Bucureşti, 2006

205. *** O.U.G. nr.75/12.07.2005

206. *** Profile ocupationale, (1997, 1998, 2000), Grupul de lucru pentru informare si consiliere privind cariera, Bucuresti

207. ****Commission of the european Communities, Brussels, 11.07.07 – SEC (2007)10009 – Commission staff working paper.

208. ***Comisia Prezidentiala pentru analiza si elaborarea politicilor din domeniile educatiei si cercetarii, Bucuresti, 2007, I Diagnoza

209. ***ETF (2001) European Training Foundation – Observatorul Naţional Român, Bucureşti, 2001, Raport Naţional, Modernizarea sistemului de educaţie şi formare profesionala în România.

210. ***European Council, (2003), Reference levels of European Average Performance in Education and training (benchmarks), 2003/C134/02

211. ***Eurydice-Eurostat, (2006), Key, Data on Education în Europe, 2005, Brussels, Luxemburg;Key Data on Teaching Languages at School în Europe, (2005), Brussels, pag.203-214.

212. ***Key Data on Education în Europe 2005, section D, p.250.

213. ***MEC (2002), Stadiul actual al reformei educatiei din Romania – Raport preliminary, Ministerul Educaţiei si Cercetarii, Bucuresti, 2002

214. ***MEC (2007), Starea învăţământului din România. Ministerul Educaţiei, Cercetării si Tineretului, 2007.

215. ***Ministerul Educatiei si Cercetarii, Bucuresti, 2006, "Starea invatamantului din Romania - Raport 2006"

216. ***Proiectul pentru învăţământul rural, www.rural.edu.ro.

217. ***Site ARACIP, www.aracip.edu.ro

218. ***Site Ministerul Educatiei si Cercetarii: www.edu.ro

Anexe

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 1 Instrumentul de colectare a datelor (chestionarul)

Stimate Domn/Stimată Doamnă,

Vă mulţumim că aţi acceptat să participaţi la această cercetare de marketing referitoare la activitatea resurselor umane din învăţământul preuniversitar. Doresc să vă asigur că răspunsurile dumneavoastră vor rămâne anonime şi vor fi utilizate doar în scopul realizării de analize statistice, şi doar în contextul prezentei cercetări.

1. Vă rugăm să precizaţi vechimea dumneavoastră în învăţământ: *(indiferent de tipul unităţii de învăţământ în care aţi profesat):* .....ani

2. Vă rugăm să precizaţi numărul de locuri de muncă (inclusiv cel actual) avute în sistemul de învăţământ:

.....

3. Vă rugăm să precizaţi denumirea unităţii de învăţământ unde aveţi în prezent încadrarea de bază:

.....

4. Vă rugăm să precizaţi care este titulatura dumneavoastră în cadrul unităţii de învăţământ în care profesaţi:

☐ Titular ☐ Suplinitor ☐ Cadru didactic asociat ☐ Profesor calificat ☐ Profesor necalificat

5. Vă rugăm să precizaţi gradul didactic pe care îl deţineţi în învăţământ:

☐ Debutant ☐ Definitivat ☐ Gradul II ☐ Gradul I ☐ Gradul I echivalat prin doctorat

6. Vă rugăm să vă exprimaţi acordul sau dezacordul faţă de următoarele afirmaţii referitoare la locul dumneavoastră actual de muncă:

Afirmaţie	Total dezacord	Dezacord parţial	Nici acord, nici dezacord	Acord parţial	Total acord
Cred în obiectivele şcolii pentru care lucrez	1	2	3	4	5
Regăsesc în şcoală valorile în care eu cred şi ţelurile mele personale	1	2	3	4	5
Valorile mele de viaţă sunt aceleaşi ca şi ale şcolii	1	2	3	4	5
Simt că locul meu este în cadrul acestei şcoli	1	2	3	4	5
Mă regăsesc în ceea ce şcoala aceasta reprezintă	1	2	3	4	5

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARY LIBRARY

7. Cât de importante sunt pentru dumneavoastră, în profesia dumneavoastră, următoarele aspecte?

Afirmaţie	Deloc important	Puţin important	Oarecum important	Important	Foarte important
Să îmi placă ceea ce fac atunci când predau elevilor	1	2	3	4	5
Să mă implic total în activitatea de predare atunci când sunt în clasă	1	2	3	4	5
Să am un sentiment de satisfacţie personală atunci când predau elevilor	1	2	3	4	5
Activitatea desfăşurată să îmi ofere posibilităţi de dezvoltare personală	1	2	3	4	5
Să am un sentiment de autoîmplinire atunci când predau elevilor	1	2	3	4	5
Să simt că activitatea îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societăţii	1	2	3	4	5
Să îmi ofere o siguranţă ridicată a locului de muncă	1	2	3	4	5
Activitatea desfăşurată să fie remunerată corespunzător	1	2	3	4	5
Să îmi desfăşor activitatea în condiţii de muncă bune	1	2	3	4	5
Să mi se ofere posibilităţi de promovare în carieră	1	2	3	4	5
Să am la dispoziţie un timp mai mare pentru alte activităţi, în afara locului de muncă	1	2	3	4	5
Activitatea desfăşurată în învăţământ să îmi ofere un anumit statut social	1	2	3	4	5

8. În ce măsură sunt realizate la nivel de colectiv următoarele acţiuni şi comportamente în cadrul unităţii de învăţământ în care profesaţi?

Acţiune/Comportament	Deloc	În mică măsură	Într-o oarecare măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
În calitate de profesori în această şcoală reuşim să-i implicăm şi pe elevii mai dificili în activităţi didactice	1	2	3	4	5
Profesorii din această şcoală previn cu succes acţiunile de intimidare a elevilor	1	2	3	4	5
În calitate de profesori în această şcoală reuşim să facem faţă cu succes diverselor probleme deoarece acţionăm ca şi o echipă	1	2	3	4	5
În cadrul şcolii există un set de reguli şi regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes diferitele situaţii care apar	1	2	3	4	5
Profesorii din această şcoală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev	1	2	3	4	5
În cadrul şcolii reuşim să creăm un climat pozitiv pentru învăţare chiar şi în cele mai dificile clase	1	2	3	4	5
Profesorii din această şcoală predau cu succes materii complexe chiar şi elevilor cu capacităţi mai reduse	1	2	3	4	5

9. În ce măsură sunteţi mulţumit/mulţumită de următoarele aspecte legate de activitatea dumneavoastră curentă?

Afirmaţie	Total nemulţumit	Nemulţumit	Oarecum mulţumit	Mulţumit	Foarte mulţumit
Frecvenţa cu care vi se oferă şansa de a face lucruri noi	1	2	3	4	5
Statutul social conferit	1	2	3	4	5
Nivelul de competenţă al superiorilor direcţi	1	2	3	4	5
Comportamentul superiorilor faţă de dvs. şi colegii dvs.	1	2	3	4	5
Siguranţa locului de muncă	1	2	3	4	5
Gradul de valorificare a propriilor abilităţi profesionale	1	2	3	4	5
Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradaţia de merit, etc.)	1	2	3	4	5
Nivelul bonusurilor, premiilor şi a altor venituri câştigate ca urmare a unor performanţe profesionale deosebite (salariu de merit, gradaţie de merit, etc.)	1	2	3	4	5
Posibilităţile de avansare	1	2	3	4	5
Posibilităţile de dezvoltare profesională	1	2	3	4	5
Posibilitatea de a folosi propria judecată şi a acţiona independent în activitatea curentă	1	2	3	4	5
Provocările de la locul de muncă	1	2	3	4	5

10. Vă rugăm să vă exprimaţi acordul sau dezacordul faţă de următoarele afirmaţii referitoare la locul dumneavoastră actual de muncă:

Afirmaţie	Total dezacord	Dezacord parţial	Nici acord, nici dezacord	Acord parţial	Total acord
Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine	1	2	3	4	5
Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac	1	2	3	4	5
Prietenii mei sunt mai implicaţi în profesia lor decât sunt eu în a mea	1	2	3	4	5
Mă simt foarte bine la locul de muncă actual	1	2	3	4	5
Nu merg cu plăcere la lucru	1	2	3	4	5
Am senzaţia că, în cercul meu de prieteni, eu sunt cel mai mulţumit/mulţumită cu locul actual de muncă	1	2	3	4	5
Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează	1	2	3	4	5
Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină	1	2	3	4	5
Ceea ce fac în mod curent la lucru nu mi se pare interesant	1	2	3	4	5
Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă	1	2	3	4	5
Nimic din ceea ce fac nu îmi creează mustrări de conştiinţă	1	2	3	4	5
Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alţii	1	2	3	4	5
Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă	1	2	3	4	5

11. În ce măsură realizaţi, în mod direct, următoarele activităţi în unitatea de învăţământ în care profesaţi?

Acţiune	Deloc	În mică măsură	Într-o oarecare măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
Respectarea programei şcolare şi adaptarea acesteia la particularităţile grupei/clasei	1	2	3	4	5
Implicarea în activităţi de proiectare a ofertei educaţionale la nivelul unităţii şcolare	1	2	3	4	5
Proiectarea unor activităţi extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile şi interesele elevilor şi planul managerial al unităţii	1	2	3	4	5
Selectarea şi utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecţiei	1	2	3	4	5
Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate	1	2	3	4	5
Prezentarea scopului şi a obiectivelor lecţiei ce urmează a fi prezentată	1	2	3	4	5
Explicarea termenilor şi conceptelor utilizate	1	2	3	4	5
Utilizarea tehnologiei în prezentarea lecţiilor	1	2	3	4	5
Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii	1	2	3	4	5
Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate	1	2	3	4	5
Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecţiei şi pe formarea competenţelor	1	2	3	4	5

12. Dar aceste activităţi, în ce măsură le realizaţi dumneavoastră personal?

Acţiune	Deloc	În mică măsură	Într-o oarecare măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
Asigurarea transparenţei criteriilor, a procedurilor de evaluare şi rezultatelor activităţilor de evaluare	1	2	3	4	5
Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat	1	2	3	4	5
Măsurarea sistematică a performanţelor elevilor prin aplicarea de teste	1	2	3	4	5
Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor	1	2	3	4	5
Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătăţirea activităţii didactice	1	2	3	4	5
Stabilirea regulilor de conduită pentru desfăşurarea activităţilor didactice	1	2	3	4	5

Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activităţi didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic	1	2	3	4	5
Identificarea comportamentelor elevilor şi abordare diferenţiată a acestora	1	2	3	4	5
Anticiparea unor posibile situaţii conflictuale şi gestionarea acestora în situaţia în care acestea au loc	1	2	3	4	5
Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor	1	2	3	4	5
Dezvoltarea competenţelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecţionare	1	2	3	4	5
Dezvoltarea capacităţilor de comunicare şi relaţionarea cu elevii, personalul şcolii, echipa managerială, familiile elevilor	1	2	3	4	5
Iniţierea acţiunilor privind identificarea şi rezolvarea problemelor educaţionale la nivel de unitate şcolară	1	2	3	4	5
Iniţierea activităţilor şi proiectelor în cadrul unităţii şcolare	1	2	3	4	5
Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităţilor şcolare	1	2	3	4	5

13. Şi, în fine, în ce măsură vă angajaţi direct în activităţi ce ţin de:

Acţiune	Deloc	În mică măsură	Într-o oarecare măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
Realizarea ofertelor educaţionale	1	2	3	4	5
Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor şi competiţiilor şcolare	1	2	3	4	5
Participarea la activităţi extracurriculare şi extraşcolare	1	2	3	4	5
Promovarea ofertei educaţionale în cadrul comunităţii	1	2	3	4	5
Implicarea activă în crearea unei culturi a calităţii la nivelul organizaţiei	1	2	3	4	5

14. Cât de des vă gândiţi să vă găsiţi un loc de muncă la o altă unitate de învăţământ?

- ☐ Niciodată
- ☐ Rareori
- ☐ Uneori
- ☐ Din ce în ce mai des
- ☐ Foarte des

15. Cât de des vă gândiţi să părăsiţi sistemul de învăţământ, pentru un alt post în sistemul bugetar?

- ☐ Niciodată
- ☐ Rareori
- ☐ Uneori
- ☐ Din ce în ce mai des
- ☐ Foarte des

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

16. Cât de des vă gândiţi să vă angajaţi în sectorul privat?

- ☐ Niciodată
- ☐ Rareori
- ☐ Uneori
- ☐ Din ce în ce mai des
- ☐ Foarte des

În încheiere, vă rugăm să precizaţi:

Sexul dumneavoastră:

- ☐ Feminin
- ☐ Masculin

Intervalul de vârstă în care vă încadraţi:

- ☐ Sub 25 ani
- ☐ Între 25 şi 35 ani
- ☐ Între 36 şi 45 ani
- ☐ Între 46 şi 55 ani
- ☐ Între 56 şi 65 ani
- ☐ Peste 65 ani

Venitul lunar mediu net al gospodăriei din care faceţi parte:

- ☐ Sub 1.500 lei
- ☐ Între 1.500 şi 2500 lei
- ☐ Între 2.501 şi 3.500 lei
- ☐ Între 3.501 şi 4.500 lei
- ☐ Peste 4.500 lei

Câte persoane, inclusiv dumneavoastră, locuiesc în gospodărie?

.....

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 2 Analiza constructelor

Compatibilitatea angajat-organizatie

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q6_1 [Cred în obiectivele şcolii pentru care lucrez]	15,7832	10,158	,740	,880
Q6_2 [Regăsesc în şcoală valorile în care eu cred şi ţelurile mele personale]	16,1031	9,880	,775	,872
Q6_3 [Valorile mele de viaţă sunt aceleaşi ca şi ale şcolii]	16,2436	9,408	,747	,879
Q6_4 [Simt că locul meu este în cadrul acestei şcoli]	15,7643	9,810	,704	,888
Q6_5 [Mă regăsesc în ceea ce şcoala aceasta reprezintă]	15,9250	9,902	,800	,867

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	481,059
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,585	71,693	71,693	3,585	71,693	71,693
2	,532	10,645	82,338			
3	,383	7,659	89,997			
4	,304	6,085	96,082			
5	,196	3,918	100,000			

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Component Matrix[a]

	Component 1
Q6_1 [Cred în obiectivele şcolii pentru care lucrez]	,838
Q6_2 [Regăsesc în şcoală valorile în care eu cred şi ţelurile mele personale]	,860
Q6_3 [Valorile mele de viaţă sunt aceleaşi ca şi ale şcolii]	,844
Q6_4 [Simt că locul meu este în cadrul acestei şcoli]	,812
Q6_5 [Mă regăsesc în ceea ce şcoala aceasta reprezintă]	,877

Motivaţii extrinseci

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q7_7 [Să îmi ofere o siguranţă ridicată a locului de muncă]	21,5897	10,757	,758	,834
Q7_8 [Activitatea desfăşurată să fie remunerată corespunzător]	21,5092	11,171	,794	,832
Q7_9 [Să îmi desfăşor activitatea în condiţii de muncă bune]	21,5027	11,250	,781	,834
Q7_10 [Să mi se ofere posibilităţi de promovare în carieră]	21,7280	10,654	,730	,839
Q7_11 [Să am la dispoziţie un timp mai mare pentru alte activităţi, în afara locului de muncă]	22,0649	12,040	,435	,893
Q7_12 [Activitatea desfăşurată în învăţământ să îmi ofere un anumit statut social]	21,9016	11,293	,608	,862

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	5

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q7_7 [Să îmi ofere o siguranţă ridicată a locului de muncă]	17,5954	7,586	,795	,857
Q7_8 [Activitatea desfăşurată să fie remunerată corespunzător]	17,5149	7,970	,827	,853
Q7_9 [Să îmi desfăşor activitatea în condiţii de muncă bune]	17,5084	8,043	,813	,856
Q7_10 [Să mi se ofere posibilităţi de promovare în carieră]	17,7337	7,546	,752	,868
Q7_12 [Activitatea desfăşurată în învăţământ să îmi ofere un anumit statut social]	17,9074	8,410	,550	,914

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	502,484
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,586	71,716	71,716	3,586	71,716	71,716
2	,629	12,571	84,286			
3	,342	6,834	91,121			
4	,232	4,640	95,761			
5	,212	4,239	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Q7_7 [Să îmi ofere o siguranţă ridicată a locului de muncă]	,883
Q7_8 [Activitatea desfăşurată să fie remunerată corespunzător]	,904
Q7_9 [Să îmi desfăşor activitatea în condiţii de muncă bune]	,897
Q7_10 [Să mi se ofere posibilităţi de promovare în carieră]	,854
Q7_12 [Activitatea desfăşurată în învăţământ să îmi ofere un anumit statut social]	,675

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Motivaţii intrinseci

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q7_1 [Să îmi placă ceea ce fac atunci când predau elevilor]	22,9582	7,101	,660	,886
Q7_2 [Să mă implic total în activitatea de predare atunci când sunt în clasă]	22,9308	6,727	,749	,874
Q7_3 [Să am un sentiment de satisfacţie personală atunci când predau elevilor]	22,9643	6,749	,760	,873
Q7_4 [Activitatea desfăşurată să îmi ofere posibilităţi de dezvoltare personală]	23,1718	6,061	,779	,867
Q7_5 [Să am un sentiment de autoîmplinire atunci când predau elevilor]	23,1520	5,945	,792	,864
Q7_6 [Să simt că activitatea îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societăţii]	23,1316	6,175	,640	,894

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,880
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	548,767
	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,034	67,225	67,225	4,034	67,225	67,225
2	,624	10,404	77,629			
3	,444	7,404	85,033			
4	,398	6,631	91,664			
5	,259	4,312	95,976			
6	,241	4,024	100,000			

BCU IAŞI CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

Component Matrix[a]

	Component 1
Q7_1 [Să îmi placă ceea ce fac atunci când predau elevilor]	,769
Q7_2 [Să mă implic total în activitatea de predare atunci când sunt în clasă]	,841
Q7_3 [Să am un sentiment de satisfacţie personală atunci când predau elevilor]	,845
Q7_4 [Activitatea desfăşurată să îmi ofere posibilităţi de dezvoltare personală]	,848
Q7_5 [Să am un sentiment de autoîmplinire atunci când predau elevilor]	,870
Q7_6 [Să simt că activitatea îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societăţii]	,738

Eficacitatea colectivă

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q8_1 [În calitate de profesori în această şcoală reuşim să-i implicăm şi pe elevii mai dificili în activităţi didactice]	22,9656	15,981	,664	,881
Q8_2 [Profesorii din această şcoală previn cu succes acţiunile de intimidare a elevilor]	22,8531	16,416	,544	,895
Q8_3 [În calitate de profesori în această şcoală reuşim să facem faţă cu succes diverselor probleme deoarece acţionăm ca şi o echipă]	22,7706	15,038	,756	,870
Q8_4 [În cadrul şcolii există un set de reguli şi regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes diferitele situaţii care apar]	22,4648	15,842	,702	,877
Q8_5 [Profesorii din această şcoală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev]	22,6418	15,638	,693	,878
Q8_6 [În cadrul şcolii reuşim să creăm un climat pozitiv pentru învăţare chiar şi în cele mai dificile clase]	22,6415	15,194	,763	,869
Q8_7 [Profesorii din această şcoală predau cu succes materii complexe chiar şi elevilor cu capacităţi mai reduse]	22,7904	15,223	,727	,873

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	586,596
	df	21
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,293	61,326	61,326	4,293	61,326	61,326
2	,736	10,508	71,834			
3	,578	8,251	80,084			
4	,524	7,486	87,571			
5	,388	5,537	93,108			
6	,249	3,553	96,661			
7	,234	3,339	100,000			

Component Matrix[a]

	Component 1
Q8_1 [În calitate de profesori în această şcoală reuşim să-i implicăm şi pe elevii mai dificili în activităţi didactice]	,753
Q8_2 [Profesorii din această şcoală previn cu succes acţiunile de intimidare a elevilor]	,646
Q8_3 [În calitate de profesori în această şcoală reuşim să facem faţă cu succes diverselor probleme deoarece acţionăm ca şi o echipă]	,835
Q8_4 [În cadrul şcolii există un set de reguli şi regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes diferitele situaţii care apar]	,793
Q8_5 [Profesorii din această şcoală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev]	,787
Q8_6 [În cadrul şcolii reuşim să creăm un climat pozitiv pentru învăţare chiar şi în cele mai dificile clase]	,840
Q8_7 [Profesorii din această şcoală predau cu succes materii complexe chiar şi elevilor cu capacităţi mai reduse]	,812

BCU IAŞI - UNIVERSITY LIBRARY

Satisfacţia faţă de locul de muncă

Satisfacţia cognitivă

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q9_1 [Frecvenţa cu care vi se oferă şansa de a face lucruri noi]	38,7958	51,550	,631	,886
Q9_2 [Statutul social conferit]	39,0285	51,198	,644	,885
Q9_3 [Nivelul de competenţă al superiorilor direcţi]	38,4020	51,009	,594	,887
Q9_4 [Comportamentul superiorilor faţă de dvs. şi colegii dvs.]	38,4753	50,737	,612	,886
Q9_5 [Siguranţa locului de muncă]	38,8297	52,282	,536	,890
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilităţi profesionale]	38,7568	51,764	,590	,887
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradaţia de merit, etc.)]	39,9040	49,025	,609	,887
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor şi al altor venituri câştigate ca urmare a unor performanţe profesionale deosebite (salariu de merit, gradaţie de merit, etc.)]	40,0236	49,501	,513	,895
Q9_9 [Posibilităţile de avansare]	39,2952	50,015	,641	,885
Q9_10 [Posibilităţile de dezvoltare profesională]	38,8922	50,432	,664	,884
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată şi a acţiona independent în activitatea curentă]	38,6462	50,556	,686	,883
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	39,0146	50,947	,660	,884

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	999,361
	df	66
	Sig.	,000

BCU PSIHOLOGIE CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings[a]
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,720	47,670	47,670	5,720	47,670	47,670	5,053
2	1,466	12,220	59,890	1,466	12,220	59,890	4,074
3	,908	7,565	67,454				
4	,796	6,636	74,091				
5	,725	6,046	80,136				
6	,557	4,644	84,780				
7	,448	3,737	88,517				
8	,429	3,579	92,095				
9	,305	2,544	94,639				
10	,272	2,269	96,909				
11	,196	1,635	98,544				
12	,175	1,456	100,000				

Structure Matrix

	Component	
	1	2
Q9_1 [Frecvenţa cu care vi se oferă şansa de a face lucruri noi]	,756	
Q9_2 [Statutul social conferit]	,622	,616
Q9_3 [Nivelul de competenţă al superiorilor direcţi]	,813	
Q9_4 [Comportamentul superiorilor faţă de dvs. şi colegii dvs.]	,831	
Q9_5 [Siguranţa locului de muncă]	,627	
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilităţi profesionale]	,687	
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradaţia de merit, etc.)]		,785
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor şi al altor venituri câştigate ca urmare a unor performanţe profesionale deosebite (salariu de merit, gradaţie de merit, etc.)]		,838
Q9_9 [Posibilităţile de avansare]		,829
Q9_10 [Posibilităţile de dezvoltare profesională]	,568	,735
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată şi a acţiona independent în activitatea curentă]	,764	,514
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	,708	,528

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1,000	,472
2	,472	1,000

BCU IAŞI UNIVERSITY LIBRARY

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	907,224
	df	55
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings[a]
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,256	47,780	47,780	5,256	47,780	47,780	4,698
2	1,461	13,281	61,061	1,461	13,281	61,061	3,703
3	,864	7,851	68,912				
4	,778	7,071	75,983				
5	,713	6,481	82,463				
6	,544	4,949	87,412				
7	,430	3,908	91,321				
8	,310	2,818	94,138				
9	,273	2,479	96,618				
10	,197	1,792	98,410				
11	,175	1,590	100,000				

Structure Matrix

	Component	
	1	2
Q9_1 [Frecvenţa cu care vi se oferă şansa de a face lucruri noi]	,754	
Q9_3 [Nivelul de competenţă al superiorilor direcţi]	,820	
Q9_4 [Comportamentul superiorilor faţă de dvs. şi colegii dvs.]	,837	
Q9_5 [Siguranţa locului de muncă]	,632	
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilităţi profesionale]	,682	
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradaţia de merit, etc.)]		,778
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor şi al altor venituri câştigate ca urmare a unor performanţe profesionale deosebite (salariu de merit, gradaţie de merit, etc.)]		,851
Q9_9 [Posibilităţile de avansare]		,844
Q9_10 [Posibilităţile de dezvoltare profesională]	,573	,742
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată şi a acţiona independent în activitatea curentă]	,766	,510
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	,704	,512

BCU CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

Satisfacţia afectivă

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	47,6830	40,316	,618	,729
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	47,7688	39,391	,677	,722
Q10_3 [Prietenii mei sunt mai implicaţi în profesia lor decât sunt eu în a mea]	49,0738	45,000	-,035	,795
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de muncă actual]	47,9455	38,822	,603	,723
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	48,0764	36,708	,575	,719
Q10_6 [Am senzaţia că, în cercul meu de prieteni, eu sunt cel mai mulţumit/mulţumită cu locul actual de muncă]	49,0447	42,802	,138	,770
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	48,1838	39,793	,506	,732
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	48,1444	38,837	,462	,734
Q10_9 [Ceea ce fac în mod curent la lucru nu mi se pare interesant]	48,7090	41,700	,127	,782
Q10_10 [Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă]	48,0284	37,600	,517	,727
Q10_11 [Nimic din ceea ce fac nu îmi creează mustrări de conştiinţă]	48,4671	39,456	,307	,754
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alţii]	47,7967	41,046	,516	,736
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	48,1101	38,536	,616	,721

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	37,7526	31,573	,640	,820
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	37,8383	30,769	,695	,815
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de muncă actual]	38,0150	30,179	,626	,817
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	38,1460	28,434	,579	,821
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	38,2534	30,959	,536	,825
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	38,2139	30,221	,475	,831
Q10_10 [Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă]	38,0980	29,436	,501	,829
Q10_11 [Nimic din ceea ce fac nu îmi creează mustrări de conştiinţă]	38,5367	30,030	,369	,849
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alţii]	37,8663	32,020	,563	,825
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	38,1796	30,029	,628	,816

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	33,9671	25,307	,635	,830
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	34,0529	24,595	,689	,824
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de muncă actual]	34,2296	24,033	,624	,827
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	34,3605	22,197	,603	,831
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	34,4679	25,030	,495	,840
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	34,4284	23,798	,498	,842
Q10_10 [Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă]	34,3125	22,937	,540	,839
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alţii]	34,0808	25,821	,541	,837
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	34,3941	23,861	,630	,827

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	587,010
	df	36
	Sig.	,000

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,315	47,944	47,944	4,315	47,944	47,944
2	1,236	13,734	61,678			
3	,786	8,737	70,415			
4	,685	7,614	78,029			
5	,601	6,680	84,709			
6	,487	5,414	90,123			
7	,342	3,804	93,927			
8	,311	3,455	97,382			
9	,236	2,618	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	,762
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	,804
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de muncă actual]	,731
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	,658
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	,637
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	,581
Q10_10 [Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă]	,607
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alţii]	,667
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	,750

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Constructul agegat Satisfacţia faţă de locul de muncă

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,663	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,0000000	2,603	,551	,463
SAT_COG Satisfactia cognitiva	,0000000	2,847	,454	,595
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,0000000	2,929	,424	,634

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,633
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	70,647
	df	3
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,797	59,900	59,900	1,797	59,900	59,900
2	,701	23,366	83,265			
3	,502	16,735	100,000			

Component Matrixa

	Component
	1
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,830
SAT_COG Satisfactia cognitiva	,760
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,729

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Performanţa
Proiectarea activităţilor

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11_1 [Respectarea programei şcolare şi adaptarea acesteia la particularităţile grupei/clasei]	16,1874	6,695	,601	,760
Q11_2 [Implicarea în activităţi de proiectare a ofertei educaţionale la nivelul unităţii şcolare]	16,7773	5,680	,541	,783
Q11_3 [Proiectarea unor activităţi extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile şi interesele elevilor şi planul managerial al unităţii]	16,7688	5,900	,639	,742
Q11_4 [Selectarea şi utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecţiei]	16,2342	6,465	,664	,743
Q11_5 [Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate]	16,4393	6,147	,530	,778

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	266,296
	df	10
	Sig.	,000

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,860	57,199	57,199	2,860	57,199	57,199
2	,887	17,737	74,936			
3	,524	10,481	85,418			
4	,378	7,552	92,970			
5	,351	7,030	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Q11_1 [Respectarea programei şcolare şi adaptarea acesteia la particularităţile grupei/clasei]	,764
Q11_2 [Implicarea în activităţi de proiectare a ofertei educaţionale la nivelul unităţii şcolare]	,703
Q11_3 [Proiectarea unor activităţi extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile şi interesele elevilor şi planul managerial al unităţii]	,773
Q11_4 [Selectarea şi utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecţiei]	,813
Q11_5 [Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate]	,724

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Realizarea activităţilor

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11_6 [Prezentarea scopului şi a obiectivelor lecţiei ce urmează a fi prezentată]	21,9777	6,335	,711	,796
Q11_7 [Explicarea termenilor şi conceptelor utilizate]	21,8000	6,802	,690	,804
Q11_8 [Utilizarea tehnologiei în prezentarea lecţiilor]	22,4162	7,078	,386	,868
Q11_9 [Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii]	21,9890	6,418	,673	,804
Q11_10 [Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate]	21,9888	6,763	,630	,813
Q11_11 [Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecţiei şi pe formarea competenţelor]	21,9811	6,731	,698	,802

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11_6 [Prezentarea scopului şi a obiectivelor lecţiei ce urmează a fi prezentată]	17,9634	4,483	,708	,836
Q11_7 [Explicarea termenilor şi conceptelor utilizate]	17,7857	4,798	,725	,834
Q11_9 [Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii]	17,9746	4,425	,722	,833
Q11_10 [Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate]	17,9744	4,867	,618	,858
Q11_11 [Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecţiei şi pe formarea competenţelor]	17,9667	4,821	,696	,840

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,822
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	376,839
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,290	65,794	65,794	3,290	65,794	65,794
2	,672	13,449	79,243			
3	,420	8,403	87,646			
4	,364	7,272	94,919			
5	,254	5,081	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Q11_6 [Prezentarea scopului şi a obiectivelor lecţiei ce urmează a fi prezentată]	,828
Q11_7 [Explicarea termenilor şi conceptelor utilizate]	,836
Q11_9 [Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii]	,830
Q11_10 [Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate]	,744
Q11_11 [Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecţiei şi pe formarea competenţelor]	,814

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Evaluarea rezultatelor elevilor

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q12_1 [Asigurarea transparenţei criteriilor, a procedurilor de evaluare şi rezultatelor activităţilor de evaluare]	17,7419	3,906	,713	,811
Q12_2 [Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat]	18,1034	3,812	,632	,833
Q12_3 [Măsurarea sistematică a performanţelor elevilor prin aplicarea de teste]	17,9392	3,703	,659	,826
Q12_4 [Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor]	17,6978	3,965	,718	,811
Q12_5 [Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătăţirea activităţii didactice]	17,8149	4,092	,626	,833

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	322,352
	df	10
	Sig.	,000

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,180	63,604	63,604	3,180	63,604	63,604
2	,561	11,216	74,820			
3	,504	10,079	84,899			
4	,457	9,136	94,035			
5	,298	5,965	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Q12_1 [Asigurarea transparenţei criteriilor, a procedurilor de evaluare şi rezultatelor activităţilor de evaluare]	,834
Q12_2 [Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat]	,766
Q12_3 [Măsurarea sistematică a performanţelor elevilor prin aplicarea de teste]	,789
Q12_4 [Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor]	,837
Q12_5 [Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătăţirea activităţii didactice]	,758

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Managementul clasei de elevi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q12_6 [Stabilirea regulilor de conduită pentru desfăşurarea activităţilor didactice]	17,3229	3,779	,669	,766
Q12_7 [Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activităţi didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic]	17,3705	4,147	,545	,801
Q12_8 [Identificarea comportamentelor elevilor şi abordare diferenţiată a acestora]	17,5112	3,768	,608	,783
Q12_9 [Anticiparea unor posibile situaţii conflictuale şi gestionarea acestora în situaţia în care acestea au loc]	17,5201	3,662	,663	,766
Q12_10 [Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor]	17,2648	3,845	,569	,795

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	250,861
	df	10
	Sig.	,000

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,905	58,093	58,093	2,905	58,093	58,093
2	,693	13,866	71,958			
3	,580	11,601	83,559			
4	,455	9,096	92,655			
5	,367	7,345	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Q12_6 [Stabilirea regulilor de conduită pentru desfăşurarea activităţilor didactice]	,808
Q12_7 [Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activităţi didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic]	,708
Q12_8 [Identificarea comportamentelor elevilor şi abordare diferenţiată a acestora]	,762
Q12_9 [Anticiparea unor posibile situaţii conflictuale şi gestionarea acestora în situaţia în care acestea au loc]	,801
Q12_10 [Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor]	,728

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dezvoltarea profesională şi leadership

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q12_11 [Dezvoltarea competenţelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecţionare]	15,2532	7,260	,538	,782
Q12_12 [Dezvoltarea capacităţilor de comunicare şi relaţionarea cu elevii, personalul şcolii, echipa managerială, familiile elevilor]	15,2140	7,377	,539	,783
Q12_13 [Iniţierea acţiunilor privind identificarea şi rezolvarea problemelor educaţionale la nivel de unitate şcolară]	15,5018	6,340	,713	,728
Q12_14 [Iniţierea activităţilor şi proiectelor în cadrul unităţii şcolare]	15,6887	6,041	,703	,728
Q12_15 [Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităţilor şcolare]	16,2146	6,123	,510	,806

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,735
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	294,417
	df	10
	Sig.	,000

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,882	57,648	57,648	2,882	57,648	57,648
2	,894	17,883	75,531			
3	,610	12,210	87,741			
4	,330	6,604	94,346			
5	,283	5,654	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Q12_11 [Dezvoltarea competenţelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecţionare]	,708
Q12_12 [Dezvoltarea capacităţilor de comunicare şi relaţionarea cu elevii, personalul şcolii, echipa managerială, familiile elevilor]	,730
Q12_13 [Iniţierea acţiunilor privind identificarea şi rezolvarea problemelor educaţionale la nivel de unitate şcolară]	,842
Q12_14 [Iniţierea activităţilor şi proiectelor în cadrul unităţii şcolare]	,833
Q12_15 [Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităţilor şcolare]	,668

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dezvoltarea şi promovarea instituţiei

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q13_1 [Realizarea ofertelor educaţionale]	15,3562	9,164	,624	,828
Q13_2 [Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor şi competiţiilor şcolare]	15,0832	10,161	,600	,829
Q13_3 [Participarea la activităţi extracurriculare şi extraşcolare]	14,6822	10,752	,641	,821
Q13_4 [Promovarea ofertei educaţionale în cadrul comunităţii]	15,0706	9,394	,708	,799
Q13_5 [Implicarea activă în crearea unei culturi a calităţii la nivelul organizaţiei]	15,0148	9,721	,729	,795

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	317,676
	df	10
	Sig.	,000

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,138	62,767	62,767	3,138	62,767	62,767
2	,679	13,581	76,348			
3	,443	8,864	85,211			
4	,425	8,494	93,706			
5	,315	6,294	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
Q13_1 [Realizarea ofertelor educaţionale]	,762
Q13_2 [Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor şi competiţiilor şcolare]	,748
Q13_3 [Participarea la activităţi extracurriculare şi extraşcolare]	,777
Q13_4 [Promovarea ofertei educaţionale în cadrul comunităţii]	,828
Q13_5 [Implicarea activă în crearea unei culturi a calităţii la nivelul organizaţiei]	,841

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Constructul agregat Performanţa faţă de locul de muncă

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PERF_PROI Performanta - Proiectarea activitatilor	,0000000	15,593	,785	,849
PERF_REAL Performanta - Realizarea activitatilor	,0000000	16,003	,724	,859
PERF_EVAL Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor	,0000000	16,758	,615	,877
PERF_MGM Performanta - Managementul clasei de elevi	,0000000	15,858	,746	,856
PERF_DEZV Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership	,0000000	16,175	,699	,864
PERF_INSTIT Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei	,0000000	16,793	,610	,878

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	500,173
	df	15
	Sig.	,000

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,814	63,570	63,570	3,814	63,570	63,570
2	,783	13,055	76,625			
3	,495	8,244	84,868			
4	,364	6,065	90,934			
5	,327	5,445	96,378			
6	,217	3,622	100,000			

Component Matrix[a]

	Component
	1
PERF_PROI Performanta - Proiectarea activitatilor	,865
PERF_REAL Performanta - Realizarea activitatilor	,823
PERF_EVAL Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor	,729
PERF_MGM Performanta - Managementul clasei de elevi	,836
PERF_DEZV Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership	,797
PERF_INSTIT Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei	,723

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Intenţia de a schimba locul de muncă

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q14 Cât de des vă gândiţi să vă găsiţi un loc de muncă la o altă unitate de învăţământ?	3,95	4,011	,644	,705
Q15 Cât de des vă gândiţi să părăsiţi sistemul de învăţământ, pentru un alt post în sistemul bugetar?	3,90	4,132	,603	,746
Q16 Cât de des vă gândiţi să vă angajaţi în sectorul privat?	3,44	3,384	,659	,691

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	131,773
	df	3
	Sig.	,000

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,121	70,689	70,689	2,121	70,689	70,689
2	,483	16,101	86,790			
3	,396	13,210	100,000			

Component Matrixa

	Component
	1
Q14 Cât de des vă gândiţi să vă găsiţi un loc de muncă la o altă unitate de învăţământ?	,846
Q15 Cât de des vă gândiţi să părăsiţi sistemul de învăţământ, pentru un alt post în sistemul bugetar?	,819
Q16 Cât de des vă gândiţi să vă angajaţi în sectorul privat?	,857

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 3 Testarea ipotezelor de cercetare la nivelul întregului eşantion

H1 Compatibilitatea angajat-organizaţie - satisfacţie

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,655[a]	,429	,426	,75792777	,429	116,562	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66,960	1	66,960	116,562	,000[b]
	Residual	89,040	155	,574		
	Total	156,000	156			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,880E-16	,060		,000	1,000
	Compatibilitatea angajat-organizatie	,655	,061	,655	10,796	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,633[a]	,401	,397	,77630514	,401	103,857	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,589	1	62,589	103,857	,000[b]
	Residual	93,411	155	,603		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

b. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9,146E-16	,062		,000	1,000
	Compatibilitatea angajat-organizatie	,633	,062	,633	10,191	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,440[a]	,194	,189	,90072488	,194	37,283	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,248	1	30,248	37,283	,000[b]
	Residual	125,752	155	,811		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

b. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,309E-16	,072		,000	1,000
	Compatibilitatea angajat-organizatie	,440	,072	,440	6,106	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,435[a]	,189	,184	,90329601	,189	36,190	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,529	1	29,529	36,190	,000[b]
	Residual	126,471	155	,816		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

b. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,203E-15	,072		,000	1,000
	Compatibilitatea angajat-organizatie	,435	,072	,435	6,016	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

BCU MS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

H2 Motivaţii-satisfacţie

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,451[a]	,204	,193	,89822912	,204	19,676	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,750	2	15,875	19,676	,000[b]
	Residual	124,250	154	,807		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,544E-16	,072		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,549	,095	,549	5,773	,000
	Motivatii extrinseci	-,183	,095	-,183	-1,922	,056

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,439[a]	,193	,182	,90441604	,193	18,358	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,033	2	15,016	18,358	,000[b]
	Residual	125,967	154	,818		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,148E-16	,072		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,415	,096	,415	4,334	,000
	Motivatii extrinseci	,035	,096	,035	,365	,716

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,166[a]	,027	,015	,99254739	,027	2,176	2	154	,117

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,287	2	2,143	2,176	,117[b]
	Residual	151,713	154	,985		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,934E-16	,079		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,219	,105	,219	2,085	,039
	Motivatii extrinseci	-,139	,105	-,139	-1,319	,189

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,500[a]	,250	,240	,87152529	,250	25,692	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,028	2	19,514	25,692	,000[b]
	Residual	116,972	154	,760		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,222E-16	,070		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,653	,092	,653	7,073	,000
	Motivatii extrinseci	-,346	,092	-,346	-3,750	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

BCU ASICENTRE UNIVERSITY LIBRARY

H3 Eficacitatea colectivă - Satisfacţie

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,687[a]	,472	,468	,72920985	,472	138,373	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73,579	1	73,579	138,373	,000[b]
	Residual	82,421	155	,532		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,149E-16	,058		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,687	,058	,687	11,763	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,576[a]	,332	,327	,82008643	,332	76,956	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

BCU IASI CENTRUL UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,756	1	51,756	76,956	,000[b]
	Residual	104,244	155	,673		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,407E-16	,065		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,576	,066	,576	8,772	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,550[a]	,302	,298	,83789461	,302	67,201	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,180	1	47,180	67,201	,000[b]
	Residual	108,820	155	,702		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,960E-17	,067		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,550	,067	,550	8,198	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,464[a]	,216	,210	,88856634	,216	42,581	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,620	1	33,620	42,581	,000[b]
	Residual	122,380	155	,790		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8,676E-16	,071		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,464	,071	,464	6,525	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

H4 Eficacitatea colectivă – performanţă

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,516[a]	,267	,262	,85919272	,267	56,321	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,577	1	41,577	56,321	,000[b]
	Residual	114,423	155	,738		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,707E-17	,069		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,516	,069	,516	7,505	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,472[a]	,223	,217	,88459107	,223	44,361	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,712	1	34,712	44,361	,000[b]
	Residual	121,288	155	,783		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7,774E-16	,071		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,472	,071	,472	6,660	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,436[a]	,190	,185	,90303197	,190	36,301	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,603	1	29,603	36,301	,000[b]
	Residual	126,397	155	,815		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,318E-16	,072		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,436	,072	,436	6,025	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,321[a]	,103	,097	,95006092	,103	17,831	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,095	1	16,095	17,831	,000[b]
	Residual	139,905	155	,903		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,496E-16	,076		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,321	,076	,321	4,223	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,467[a]	,218	,213	,88693744	,218	43,307	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,068	1	34,068	43,307	,000[b]
	Residual	121,932	155	,787		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi
b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9,297E-16	,071		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,467	,071	,467	6,581	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,433[a]	,188	,182	,90422384	,188	35,798	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,269	1	29,269	35,798	,000[b]
	Residual	126,731	155	,818		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership
b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,466E-16	,072		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,433	,072	,433	5,983	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,321[a]	,103	,098	,94996786	,103	17,865	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,122	1	16,122	17,865	,000[b]
	Residual	139,878	155	,902		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,864E-16	,076		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,321	,076	,321	4,227	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

H5 Motivaţia-performanţa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,538[a]	,289	,280	,84841928	,289	31,361	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,148	2	22,574	31,361	,000[b]
	Residual	110,852	154	,720		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,244E-16	,068		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,594	,090	,594	6,609	,000
	Motivatii extrinseci	-,092	,090	-,092	-1,026	,306

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,418[a]	,175	,164	,91441822	,175	16,284	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,231	2	13,616	16,284	,000[b]
	Residual	128,769	154	,836		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,681E-16	,073		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,499	,097	,499	5,149	,000
	Motivatii extrinseci	-,146	,097	-,146	-1,511	,133

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,682[a]	,465	,458	,73638778	,465	66,841	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72,491	2	36,245	66,841	,000[b]
	Residual	83,509	154	,542		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

BCU SIBIU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,305E-15	,059		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,739	,078	,739	9,473	,000
	Motivatii extrinseci	-,093	,078	-,093	-1,190	,236

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,391[a]	,153	,142	,92631852	,153	13,902	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,858	2	11,929	13,902	,000[b]
	Residual	132,142	154	,858		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,251E-15	,074		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,508	,098	,508	5,177	,000
	Motivatii extrinseci	-,258	,098	-,258	-2,632	,009

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,543	,295	,286	,84506813	,295	32,222	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,022	2	23,011	32,222	,000[b]
	Residual	109,978	154	,714		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,468E-16	,067		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,556	,089	,556	6,209	,000
	Motivatii extrinseci	-,019	,089	-,019	-,218	,828

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,310	,096	,084	,95682264	,096	8,198	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,012	2	7,506	8,198	,000[b]
	Residual	140,988	154	,916		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,465E-16	,076		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,257	,101	,257	2,538	,012
	Motivatii extrinseci	,073	,101	,073	,724	,470

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,254[a]	,065	,052	,97340513	,065	5,320	2	154	,006

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,082	2	5,041	5,320	,006[b]
	Residual	145,918	154	,948		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

BUJASICEANU UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,453E-16	,078	.	,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,257	,103	,257	2,489	,014
	Motivatii extrinseci	-,004	,103	-,004	-,035	,972

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei

H6 Motivaţii – schimbarea locului de muncă

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,220[a]	,049	,036	,98206362	,049	3,728	2	146	,026

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,190	2	3,595	3,728	,026[b]
	Residual	140,810	146	,964		
	Total	148,000	148			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,003	,080		,036	,971
	Motivatii intrinseci	-,285	,105	-,292	-2,726	,007
	Motivatii extrinseci	,176	,105	,180	1,681	,095

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

BCU BASICE CENTRALE UNIVERSITY LIBRARY

H7 Satisfacţie – Performanţă

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,636[a]	,404	,401	,77418492	,404	105,277	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63,099	1	63,099	105,277	,000[b]
	Residual	92,901	155	,599		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7,225E-18	,062		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,636	,062	,636	10,260	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,254E-16	,058		,000	1,000
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,375	,069	,375	5,407	,000
	Satisfactia cognitiva	-,011	,066	-,011	-,161	,873
	Satisfactia afectiva	,456	,064	,456	7,084	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

BCU "MIRCEA CEL BĂTRÂN" UNIVERSITY LIBRARY

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,611[a]	,374	,370	,79402704	,374	92,431	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,276	1	58,276	92,431	,000[b]
	Residual	97,724	155	,630		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor
b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8,550E-16	,063		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,611	,064	,611	9,614	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,543[a]	,295	,290	,84236392	,295	64,849	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,016	1	46,016	64,849	,000[b]
	Residual	109,984	155	,710		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor
b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,606E-16	,067		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,543	,067	,543	8,053	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,430[a]	,185	,179	,90590244	,185	35,091	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,798	1	28,798	35,091	,000[b]
	Residual	127,202	155	,821		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor
b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,966E-16	,072		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,430	,073	,430	5,924	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,518[a]	,268	,264	,85811088	,268	56,855	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,865	1	41,865	56,855	,000[b]
	Residual	114,135	155	,736		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,005E-15	,068		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,518	,069	,518	7,540	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

BCU ASICEN LIBRARY

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,488[a]	,238	,233	,87584494	,238	48,362	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,099	1	37,099	48,362	,000[b]
	Residual	118,901	155	,767		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,767E-16	,070		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,488	,070	,488	6,954	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,436[a]	,190	,185	,90296428	,190	36,330	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,622	1	29,622	36,330	,000[b]
	Residual	126,378	155	,815		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei
b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,332E-16	,072		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,436	,072	,436	6,027	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,636[a]	,404	,393	,77932923	,404	34,617	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63,075	3	21,025	34,617	,000[b]
	Residual	92,925	153	,607		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor
b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

BCU IAŞI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,198E-16	,062		,000	1,000
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,319	,075	,319	4,266	,000
	Satisfactia cognitiva	,094	,071	,094	1,321	,189
	Satisfactia afectiva	,377	,069	,377	5,431	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,661[a]	,437	,426	,75751053	,437	39,620	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,205	3	22,735	39,620	,000[b]
	Residual	87,795	153	,574		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,284E-15	,060		,000	1,000
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,414	,073	,414	5,690	,000
	Satisfactia cognitiva	-,155	,069	-,155	-2,241	,026
	Satisfactia afectiva	,435	,068	,435	6,447	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,581[a]	,338	,325	,82187994	,338	25,982	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52,651	3	17,550	25,982	,000[b]
	Residual	103,349	153	,675		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor
b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,275E-15	,066		,000	1,000
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,151	,079	,151	1,914	,058
	Satisfactia cognitiva	-,112	,075	-,112	-1,494	,137
	Satisfactia afectiva	,534	,073	,534	7,293	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,552[a]	,305	,291	,84206527	,305	22,335	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

BIBLIOTECA CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,512	3	15,837	22,335	,000[b]
	Residual	108,488	153	,709		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi
b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,347E-16	,067		,000	1,000
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,339	,081	,339	4,188	,000
	Satisfactia cognitiva	,021	,077	,021	,274	,785
	Satisfactia afectiva	,303	,075	,303	4,041	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,513[a]	,263	,248	,86700258	,263	18,177	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,991	3	13,664	18,177	,000[b]
	Residual	115,009	153	,752		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership
b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,938E-16	,069		,000	1,000
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,333	,083	,333	4,006	,000
	Satisfactia cognitiva	,039	,079	,039	,494	,622
	Satisfactia afectiva	,249	,077	,249	3,217	,002

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,460[a]	,212	,196	,89644312	,212	13,708	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,048	3	11,016	13,708	,000[b]
	Residual	122,952	153	,804		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,134E-15	,072		,000	1,000
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,215	,086	,215	2,498	,014
	Satisfactia cognitiva	,054	,082	,054	,658	,512
	Satisfactia afectiva	,297	,080	,297	3,717	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea şi promovarea institutiei

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

H8 Satisfacţie – Performanţă moderată de vechime

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,087[a]	,008	,001	,99878185	,008	1,169	1	154	,281

a. Predictors: (Constant), Zscore: Vechimea în învăţământ

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,166	1	1,166	1,169	,281[b]
	Residual	153,625	154	,998		
	Total	154,792	155			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Zscore: Vechimea în învăţământ

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,007	,080		,088	,930
	Zscore: Vechimea în învăţământ	,087	,080	,087	1,081	,281

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,645[a]	,416	,404	,77151227	,416	36,018	3	152	,000

a. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Zscore: Vechimea în învăţământ, Satisfactia fata de locul de munca

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,316	3	21,439	36,018	,000[b]
	Residual	90,475	152	,595		
	Total	154,792	155			

a. Dependent Variable: Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Zscore: Vechimea în învăţământ, Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,009	,062		,145	,885
	Satisfactia fata de locul de munca	,642	,065	,643	9,873	,000
	Zscore: Vechimea în învăţământ	,030	,062	,030	,488	,626
	Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime	,007	,066	,007	,112	,911

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H9 Satisfacţie – Schimbarea locului de muncă

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,551[a]	,304	,299	,83706434	,304	64,224	1	147	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,001	1	45,001	64,224	,000[b]
	Residual	102,999	147	,701		
	Total	148,000	148			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

BCU "SIO-CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,014	,069		,211	,833
	Satisfactia fata de locul de munca	-,544	,068	-,551	-8,014	,000

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,606[a]	,367	,354	,80362390	,367	28,056	3	145	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,357	3	18,119	28,056	,000[b]
	Residual	93,643	145	,646		
	Total	148,000	148			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

BCU MS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,026	,066		,398	,691
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	-,062	,078	-,064	-,799	,426
	Satisfactia cognitiva	-,196	,074	-,200	-2,670	,008
	Satisfactia afectiva	-,481	,074	-,479	-6,490	,000

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 4 Testarea ipotezelor de cercetare la nivelul subeşantioanelor

H1 Compatibilitatea angajat-organizaţie – satisfacţie urban

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,701[a]	,491	,486	,69066613	,491	99,355	1	103	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,394	1	47,394	99,355	,000[b]
	Residual	49,133	103	,477		
	Total	96,527	104			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,090	,067		-1,338	,184
	Compatibilitatea angajat-organizatie	,705	,071	,701	9,968	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

H1 Compatibilitatea angajat-organizaţie – satisfacţie rural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,588[a]	,346	,332	,85467765	,346	26,400	1	50	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,285	1	19,285	26,400	,000[b]
	Residual	36,524	50	,730		
	Total	55,808	51			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,189	,119		1,594	,117
	Compatibilitatea angajat-organizatie	,565	,110	,588	5,138	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

1 Compatibilitatea angajat-organizaţie – satisfacţie titulari

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,623[a]	,389	,383	,71383278	,389	68,661	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), CAO Compatibilitatea angajat-organizatie

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,987	1	34,987	68,661	,000[b]
	Residual	55,032	108	,510		
	Total	90,019	109			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), CAO Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,087	,068		1,284	,202
	CAO Compatibilitatea angajat-organizatie	,612	,074	,623	8,286	,000

H1 Compatibilitatea angajat-organizaţie – satisfacţie alte categorii

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,716[a]	,513	,503	,82686677	,513	47,473	1	45	,000

a. Predictors: (Constant), CAO Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,457	1	32,457	47,473	,000[b]
	Residual	30,767	45	,684		
	Total	63,224	46			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), CAO Compatibilitatea angajat-organizatie

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,205	,121		-1,699	,096
	CAO Compatibilitatea angajat-organizatie	,719	,104	,716	6,890	,000

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H2 Motivaţii – satisfacţie urban

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,455[a]	,207	,192	,86621727	,207	13,323	2	102	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,993	2	9,997	13,323	,000[b]
	Residual	76,534	102	,750		
	Total	96,527	104			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,091	,085		-1,076	,284
	Motivatii intrinseci	,546	,113	,605	4,836	,000
	Motivatii extrinseci	-,261	,121	-,270	-2,159	,033

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

BCU INSTITUTUL UNIVERSITY LIBRARY

H2 Motivaţii – satisfacţie rural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,466[a]	,217	,185	,94417930	,217	6,801	2	49	,002

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,126	2	6,063	6,801	,002[b]
	Residual	43,682	49	,891		
	Total	55,808	51			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,152	,133		1,146	,257
	Motivatii intrinseci	,626	,184	,504	3,411	,001
	Motivatii extrinseci	-,087	,154	-,084	-,568	,572

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

H2 Motivaţii – satisfacţie titulari

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,392[a]	,153	,138	,84392725	,153	9,697	2	107	,000

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,812	2	6,906	9,697	,000[b]
	Residual	76,207	107	,712		
	Total	90,019	109			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca
b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

BCU IAŞI CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,081	,081		1,002	,318
	MOT_IN Motivatii intrinseci	,491	,114	,477	4,321	,000
	MOT_EX Motivatii extrinseci	-,184	,098	-,207	-1,873	,064

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H2 Motivaţii – satisfacţie alte categorii

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,541[a]	,293	,261	1,00785	,293	9,122	2	44	,000

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,531	2	9,266	9,122	,000[b]
	Residual	44,693	44	1,016		
	Total	63,224	46			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca
b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,205	,150		-1,369	,178
	MOT_IN Motivatii intrinseci	,547	,202	,579	2,711	,010
	MOT_EX Motivatii extrinseci	-,058	,262	-,047	-,222	,825

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

H3 Eficacitate colectivă– satisfacţie urban

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,659[a]	,435	,429	,72777907	,435	79,243	1	103	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,972	1	41,972	79,243	,000[b]
	Residual	54,555	103	,530		
	Total	96,527	104			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,042	,071		-,590	,556
	Eficacitatea colectiva	,640	,072	,659	8,902	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

H3 Eficacitate colectivă– satisfacţie rural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,719[a]	,517	,508	,73389000	,517	53,617	1	50	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,878	1	28,878	53,617	,000[b]
	Residual	26,930	50	,539		
	Total	55,808	51			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca
b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,060	,104		,580	,564
	Eficacitatea colectiva	,759	,104	,719	7,322	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

H3 Eficacitate colectivă– satisfacţie titulari

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,631[a]	,398	,393	,70818917	,398	71,488	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,854	1	35,854	71,488	,000[b]
	Residual	54,165	108	,502		
	Total	90,019	109			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca
b. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	,069	,068		1,029	,306
	EFC Eficacitatea colectiva	,589	,070	,631	8,455	,000

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H3 Eficacitate colectivă– satisfacţie alte categorii

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,788[a]	,622	,613	,72915049	,622	73,919	1	45	,000

a. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,300	1	39,300	73,919	,000[b]
	Residual	23,925	45	,532		
	Total	63,224	46			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,144	,107		-1,348	,184
	EFC Eficacitatea colectiva	,867	,101	,788	8,598	,000

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

BCU INSTITUTUL UNIVERSITAR LIBRARY

H4 Eficacitate colectivă– performanţa urban

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,468[a]	,219	,212	,91235678	,219	28,897	1	103	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,054	1	24,054	28,897	,000[b]
	Residual	85,737	103	,832		
	Total	109,791	104			

a. Dependent Variable: Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,109	,090		-1,215	,227
	Eficacitatea colectiva	,484	,090	,468	5,376	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H4 Eficacitate colectivă– performanţa rural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,588[a]	,345	,332	,70788756	,345	26,380	1	50	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,219	1	13,219	26,380	,000[b]
	Residual	25,055	50	,501		
	Total	38,275	51			

a. Dependent Variable: Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,213	,100		2,127	,038
	Eficacitatea colectiva	,514	,100	,588	5,136	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H4 Eficacitate colectivă– performanţa titulari

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,631[a]	,398	,393	,70818917	,398	71,488	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,854	1	35,854	71,488	,000[b]
	Residual	54,165	108	,502		
	Total	90,019	109			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca
b. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

BIBLIOTECA CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,069	,068		1,029	,306
	EFC Eficacitatea colectiva	,589	,070	,631	8,455	,000

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H4 Eficacitate colectivă– performanţa alte categorii

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,788[a]	,622	,613	,72915049	,622	73,919	1	45	,000

a. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,300	1	39,300	73,919	,000[b]
	Residual	23,925	45	,532		
	Total	63,224	46			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca
b. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,144	,107		-1,348	,184
	EFC Eficacitatea colectiva	,867	,101	,788	8,598	,000

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

H5 Motivaţii – performanţa urban

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,529[a]	,280	,266	,88036422	,280	19,829	2	102	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,737	2	15,368	19,829	,000[b]
	Residual	79,054	102	,775		
	Total	109,791	104			

a. Dependent Variable: Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,130	,086		-1,511	,134
	Motivatii intrinseci	,570	,115	,593	4,974	,000
	Motivatii extrinseci	-,099	,123	-,096	-,807	,422

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H5 Motivaţii – performanţa rural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,556[a]	,309	,281	,73482333	,309	10,942	2	49	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,816	2	5,908	10,942	,000[b]
	Residual	26,458	49	,540		
	Total	38,275	51			

a. Dependent Variable: Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,257	,103		2,488	,016
	Motivatii intrinseci	,627	,143	,610	4,391	,000
	Motivatii extrinseci	-,107	,120	-,124	-,894	,376

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H5 Motivaţii – performanţa titulari

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,488[a]	,238	,224	,88746562	,238	16,714	2	107	,000

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,328	2	13,164	16,714	,000[b]
	Residual	84,273	107	,788		
	Total	110,601	109			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,063	,085		,741	,460
	MOT_IN Motivatii intrinseci	,602	,119	,528	5,038	,000
	MOT_EX Motivatii extrinseci	-,072	,104	-,073	-,699	,486

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H5 Motivaţii – performanţa alte categorii

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,656[a]	,430	,404	,75455522	,430	16,623	2	44	,000

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,929	2	9,464	16,623	,000[b]
	Residual	25,052	44	,569		
	Total	43,980	46			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,140	,112		-1,252	,217
	MOT_IN Motivatii intrinseci	,592	,151	,752	3,922	,000
	MOT_EX Motivatii extrinseci	-,127	,196	-,124	-,647	,521

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

BCU SIBIU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

H6 Motivaţii – schimbarea locului de muncă urban

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,190[a]	,036	,016	1,01604997	,036	1,827	2	98	,166

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,772	2	1,886	1,827	,166[b]
	Residual	101,171	98	1,032		
	Total	104,943	100			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,121	,101		1,189	,237
	Motivatii intrinseci	-,254	,133	-,270	-1,910	,059
	Motivatii extrinseci	,187	,143	,184	1,304	,195

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

H6 Motivaţii – schimbarea locului de muncă rural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,288[a]	,083	,042	,88429009	,083	2,034	2	45	,143

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,180	2	1,590	2,034	,143[b]
	Residual	35,189	45	,782		
	Total	38,369	47			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,230	,130		-1,772	,083
	Motivatii intrinseci	-,350	,175	-,334	-2,000	,052
	Motivatii extrinseci	,183	,145	,211	1,263	,213

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

H6 Motivaţii – schimbarea locului de muncă titulari

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,190[a]	,036	,017	,92545385	,036	1,919	2	103	,152

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,288	2	1,644	1,919	,152[b]
	Residual	88,216	103	,856		
	Total	91,504	105			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,076	,090		-,840	,403
	MOT_IN Motivatii intrinseci	-,203	,125	-,195	-1,622	,108
	MOT_EX Motivatii extrinseci	,201	,109	,223	1,849	,067

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

H6 Motivaţii – schimbarea locului de muncă alte categorii

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,348[a]	,121	,077	1,08656000	,121	2,760	2	40	,075

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,516	2	3,258	2,760	,075[b]
	Residual	47,225	40	1,181		
	Total	53,741	42			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,234	,169		1,391	,172
	MOT_IN Motivatii intrinseci	-,253	,220	-,288	-1,150	,257
	MOT_EX Motivatii extrinseci	-,081	,284	-,071	-,283	,778

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

BCU ASCENT UNIVERSITY LIBRARY

H7 Satisfacţie– performanţă urban

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,627[a]	,393	,387	,80451905	,393	66,626	1	103	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,124	1	43,124	66,626	,000[b]
	Residual	66,667	103	,647		
	Total	109,791	104			

a. Dependent Variable: Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,086	,079		-1,093	,277
	Satisfactia fata de locul de munca	,668	,082	,627	8,162	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,684[a]	,468	,453	,76011052	,468	29,675	3	101	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,436	3	17,145	29,675	,000[b]
	Residual	58,355	101	,578		
	Total	109,791	104			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,069	,075		-,915	,362
	SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,421	,096	,381	4,386	,000
	SAT_COG Satisfactia cognitiva	-,017	,089	-,016	-,195	,846
	SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,455	,085	,436	5,344	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H7 Satisfacţie– performanţă rural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,634[a]	,402	,390	,67658367	,402	33,612	1	50	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,386	1	15,386	33,612	,000[b]
	Residual	22,888	50	,458		
	Total	38,275	51			

a. Dependent Variable: Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,205	,096		2,143	,037
	Satisfactia fata de locul de munca	,525	,091	,634	5,798	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

BCU "SIMION STOILOW" UNIVERSITY LIBRARY

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,706[a]	,499	,467	,63218446	,499	15,923	3	48	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,091	3	6,364	15,923	,000[b]
	Residual	19,184	48	,400		
	Total	38,275	51			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,170	,091		1,863	,069
	SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,320	,094	,417	3,418	,001
	SAT_COG Satisfactia cognitiva	-,012	,092	-,014	-,126	,900
	SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,386	,099	,436	3,911	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H7 Satisfacţie– performanţă titulari

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,659[a]	,434	,429	,76142236	,434	82,768	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,986	1	47,986	82,768	,000[b]
	Residual	62,615	108	,580		
	Total	110,601	109			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,073		-,015	,988
	SATIS Satisfactia fata de locul de munca	,730	,080	,659	9,098	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,684[a]	,468	,452	,74536077	,468	31,026	3	106	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,711	3	17,237	31,026	,000[b]
	Residual	58,890	106	,556		
	Total	110,601	109			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

BCU "CICERO" UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,009	,072		-,128	,899
	SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,453	,085	,431	5,340	,000
	SAT_COG Satisfactia cognitiva	,099	,088	,090	1,126	,263
	SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,382	,086	,344	4,455	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H7 Satisfacţie– performanţă alte categorii

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,598[a]	,357	,343	,79266270	,357	24,997	1	45	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,706	1	15,706	24,997	,000[b]
	Residual	28,274	45	,628		
	Total	43,980	46			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,044	,117		-,378	,707
	SATIS Satisfactia fata de locul de munca	,498	,100	,598	5,000	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,801[a]	,642	,617	,60505016	,642	25,712	3	43	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,238	3	9,413	25,712	,000[b]
	Residual	15,742	43	,366		
	Total	43,980	46			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,034	,091		,377	,708
	SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,186	,109	,209	1,701	,096
	SAT_COG Satisfactia cognitiva	-,124	,089	-,150	-1,382	,174
	SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,606	,091	,714	6,647	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H8 Satisfacţie– performanţă moderată de vechimea în muncă urban

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,629[a]	,395	,377	,81085212	,395	21,996	3	101	,000

a. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Satisfactia fata de locul de munca, Zscore: Vechimea în învăţământ

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,385	3	14,462	21,996	,000[b]
	Residual	66,406	101	,657		
	Total	109,791	104			

a. Dependent Variable: Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Satisfactia fata de locul de munca, Zscore: Vechimea în învăţământ

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,084	,081		-1,043	,300
	Satisfactia fata de locul de munca	,658	,084	,617	7,806	,000
	Zscore: Vechimea în învăţământ	,020	,080	,019	,243	,809
	Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime	-,048	,091	-,042	-,532	,596

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H8 Satisfacţie– performanţă moderată de vechimea în muncă rural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,681[a]	,464	,430	,64260734	,464	13,581	3	47	,000

a. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Zscore: Vechimea în învăţământ, Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,824	3	5,608	13,581	,000[b]
	Residual	19,408	47	,413		
	Total	36,232	50			

a. Dependent Variable: Performanta in munca
b. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Zscore: Vechimea în învăţământ, Satisfactia fata de locul de munca

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,257	,097		2,655	,011
	Satisfactia fata de locul de munca	,547	,100	,678	5,474	,000
	Zscore: Vechimea în învăţământ	,113	,100	,126	1,134	,262
	Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime	,036	,092	,049	,390	,699

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H8 Satisfacţie– performanţă moderată de vechimea în muncă titulari

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,660[a]	,436	,420	,76695464	,436	27,342	3	106	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, ZQ1 Zscore: Vechimea în învăţământ, SATIS Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48,249	3	16,083	27,342	,000[b]
	Residual	62,351	106	,588		
	Total	110,601	109			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, ZQ1 Zscore: Vechimea în învăţământ, SATIS Satisfactia fata de locul de munca

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,011	,076		,149	,882
	SATIS Satisfactia fata de locul de munca	,734	,082	,663	8,967	,000
	ZQ1 Zscore: Vechimea în învăţământ	-,053	,080	-,049	-,666	,507
	SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime	-,003	,093	-,003	-,034	,973

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H8 Satisfacţie– performanţă moderată de vechimea în muncă alte categorii

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	,673[a]	,452	,413	,74928862	,452	11,564	3	42	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, ZQ1 Zscore: Vechimea în învăţământ, SATIS Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,477	3	6,492	11,564	,000[b]
	Residual	23,580	42	,561		
	Total	43,057	45			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, ZQ1 Zscore: Vechimea în învăţământ, SATIS Satisfactia fata de locul de munca

BCU CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,074	,135		,548	,587
	SATIS Satisfactia fata de locul de munca	,370	,162	,446	2,285	,027
	ZQ1 Zscore: Vechimea în învăţământ	,178	,122	,175	1,457	,153
	SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime	-,164	,143	-,227	-1,145	,259

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H9 Satisfacţie– schimbarea locului de muncă urban

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,576[a]	,332	,325	,84174499	,332	49,112	1	99	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,798	1	34,798	49,112	,000[b]
	Residual	70,145	99	,709		
	Total	104,943	100			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,065	,084		,768	,445
	Satisfactia fata de locul de munca	-,603	,086	-,576	-7,008	,000

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,608[a]	,369	,350	,82605422	,369	18,931	3	97	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,753	3	12,918	18,931	,000[b]
	Residual	66,189	97	,682		
	Total	104,943	100			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,060	,083		,724	,471
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	-,045	,106	-,042	-,423	,673
	Satisfactia cognitiva	-,351	,097	-,335	-3,614	,000
	Satisfactia afectiva	-,396	,095	-,380	-4,158	,000

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

H9 Satisfacţie– schimbarea locului de muncă rural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,456[a]	,208	,191	,81275440	,208	12,085	1	46	,001

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,983	1	7,983	12,085	,001[b]
	Residual	30,386	46	,661		
	Total	38,369	47			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,146	,122		-1,196	,238
	Satisfactia fata de locul de munca	-,394	,113	-,456	-3,476	,001

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,650[a]	,423	,384	,70936835	,423	10,750	3	44	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,228	3	5,409	10,750	,000[b]
	Residual	22,141	44	,503		
	Total	38,369	47			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

BCU BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,025	,111		-,224	,824
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	-,094	,105	-,120	-,889	,379
	Satisfactia cognitiva	,038	,104	,047	,368	,715
	Satisfactia afectiva	-,579	,118	-,607	-4,912	,000

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

H9 Satisfacţie– schimbarea locului de muncă titulari

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,502	,252	,245	,81103495	,252	35,110	1	104	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,095	1	23,095	35,110	,000[b]
	Residual	68,409	104	,658		
	Total	91,504	105			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,033	,079		-,415	,679
	SATIS Satisfactia fata de locul de munca	-,510	,086	-,502	-5,925	,000

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

BCU "SICEVAL" UNIVERSITY LIBRARY

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,563[a]	,317	,297	,78259843	,317	15;801	3	102	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,033	3	9,678	15,801	,000[b]
	Residual	62,471	102	,612		
	Total	91,504	105			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,077		-,009	,993
	SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	-,045	,090	-,047	-,500	,618
	SAT_COG Satisfactia cognitiva	-,199	,092	-,197	-2,152	,034
	SAT_AFECT Satisfactia afectiva	-,467	,094	-,446	-4,979	,000

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

H9 Satisfacţie– schimbarea locului de muncă alte categorii

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,610[a]	,372	,357	,90709208	,372	24,314	1	41	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,006	1	20,006	24,314	,000[b]
	Residual	33,735	41	,823		
	Total	53,741	42			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,118	,140		,843	,404
	SATIS Satisfactia fata de locul de munca	-,572	,116	-,610	-4,931	,000

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,653[a]	,426	,382	,88925840	,426	9,653	3	39	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,901	3	7,634	9,653	,000[b]
	Residual	30,840	39	,791		
	Total	53,741	42			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca
b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

BCU MASICENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,084	,138		,605	,549
	SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	-,104	,161	-,104	-,641	,525
	SAT_COG Satisfactia cognitiva	-,186	,132	-,203	-1,415	,165
	SAT_AFECT Satisfactia afectiva	-,475	,136	-,496	-3,493	,001

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 5 Curriculum Vitae

europass

Curriculum vitae Europass

Informaţii personale

Nume / Prenume	**Viorica BĂEŞU**
Adresă	Timişoara, str. Semicerc, nr.26
Telefon	0723319356
E-mail(uri)	viobaesu@yahoo.com
Naţionalitate	română
Data naşterii	16.02.1968
Sex	Feminin

Experienţa profesională

Perioada	**Sept. 2013 - prezent**
Funcţia sau postul ocupat	Profesor titular discipline economice
Numele şi adresa angajatorului	Colegiul Tehnic „I. C. Bratianu" Timişoara Piaţa Iancu Huniade nr. 3, Timisoara
Tipul activităţii sau sectorul de activitate	Învăţământ (activităţi didactice)
Activităţi şi responsabilităţi principale	Cadru didactic; Metodist ISJ Timiş; membru în Comisia de asigurare a calităţii; membru în Comisia pentru curriculum; mentor, coordonator practica studenţi; coordonator proiecte educaţionale; pregătirea elevilor pentru olimpiade, concursuri şcolare şi bacalaureat; membru în Comisia de elaborare de subiecte pentru Olimpiada locală şi judeţeană; susţinerea şi crearea unor lectii în platforma AEL; implementarea programului Junior Achievement „IT pentru afaceri"
Perioada	**Sept. 2011 – August 2013**
Funcţia sau postul ocupat	Director adjunct şi profesor discipline economice
Numele şi adresa angajatorului	Colegiul Tehnic „Emanuil Ungureanu" Timişoara, Piaţa Iancu Huniade nr. 3, Timisoara
Tipul activităţii sau sectorul de activitate	Managementul unităţii şcolare (managementul educaţiei şi al calităţii în educaţie) Învăţământ (activităţi didactice)

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Perioada	**2007 - 2011**
Funcţia sau postul ocupat	Profesor titular discipline economice
Numele şi adresa angajatorului	Colegiul Tehnic Timişoara, Str. Huniade, nr.4
Tipul activităţii sau sectorul de activitate	Învăţământ (activităţi didactice; metodist ISJ Timiş; membru în Comisia pentru curriculum; mentor, coordonator practica studenti; elaborare de subiecte pentru bacalaureat la disciplina Economia întreprinderii în cadrul SNEE)
Activităţi şi responsabilităţi principale	- Preşedinte/membru în comisii de evaluare de Bacalaureat; - Profesor evaluator in comisii de Bacalaureat; - Profesor mentor şi coordonator al practicii pedagogice a studentilor; - Membru în comisia de evaluare a competenţelor profesionale nivel I, II şi III - Pregătirea elevilor pentru concursuri şcolare şi bacalaureat; - Participarea la concursuri şcolare în calitate de membru în comisia de organizare sau în calitate de evaluator; - Membru în Comisia de elaborare de subiecte pentru Olimpiada locală şi judeţeană; - Elaborare de CDL: "Magazinul virtual" - Susţinerea şi crearea unor lectii în plarforma AEL; - Participarea la Forumul Inovatorilor în Educaţie cu proiectul e-learning "Analiza ofertei de mărfuri" - Coordonator de proiecte educaţionale: "Pledoarie pentru colaborare", Albania, "Ziua mondială a apei", "Un stil de viaţă sănătos - Specialist evaluator desemnat de către Comisia Naţională de autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională Timiş pentru autorizarea următoarelor programe de formare a adultilor: programul de perfecţionare director de magazin, cod COR 121021, iniţiere contabil cod COR 343302, agent vânzări cod COR 341904, manager de proiect cod COR 241919, formator cod COR 241205 - Evaluator pentru diverse cursuri de educaţie a adulţilor – lucrător în comerţ, comerciant mărfuri alimentare, comerciant mărfuri nealimentare, agent vânzări, iniţiere contabil, formator, formator de formatori, manager de proiect, pentru următoarele societăţi: "Agenţia Judeţeană pentru ocuparea forţei de muncă", Fundaţia Româno-Germană Timişoara, "Direcţia de muncă şi protecţie socială a judeţului Timiş", „Fundaţia Şcoala de afaceri şi meserii", SC Business Like SRL, "Asociaţia Didaktikos Timişoara", SC Planet Work Studium SRL, SC R &B Consulting SRL, Centrul Regional de Formare Continuă pentru Administraţia Publică Locală Timişoara.

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Educație și formare

Perioada	**2010 - 2013**
Calificarea / diploma obținută	Licențiat în științe economice,
Numele furnizorului de formare	Universitatea Ioan Slavici Timişoara Facultatea de Administrare a Afacerii
Perioada	**2012**
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire „TIC ECON" (25 credite)
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timisoara
Perioada	**2009**
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire "Perfecţionare cadre didactice" (60 credite)
Numele furnizorului de formare	Asociaţia Didaktikos Timişoara
Perioada	**2009**
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire *„Mentor"*; Comunicarea mentor / student practicant sau cadru didactic stagiar
Numele furnizorului de formare	Asociaţia Didaktikos Timişoara
Perioada	**2008**
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire *„Formator"*
Numele furnizorului de formare	Asociaţia Didaktikos Timişoara
Perioada	**2008**
Calificarea / diploma obținută	Certificat de **absolvire "Controlul corect al vocii"**
Numele furnizorului de formare	CCD Timis
Perioada	**2007**
Calificarea / diploma obținută	Adeverinţă "Utilizarea produselor Smart Tehnologies"
Numele furnizorului de formare	ISJ Timiş
Perioada	**2007**
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire "Management educaţional"
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timişoara
Perioada	**2007**
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire "Managementul conflictelor"
Numele furnizorului de formare	CCD Timiş

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Perioada	**2004**
Calificarea / diploma obţinută	Certificat de acordare a **gradului didactic I (media 10)**
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timişoara
Perioada	**2004-2006**
Calificarea / diploma obţinută	diplomă de master, **Marketing şi negociere în afaceri**
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timişoara
Perioada	**2000**
Calificarea / diploma obţinută	Certificat de acordare a **gradului didactic II (media 10)**
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timişoara
Perioada	**1996**
Calificarea / diploma obţinută	Certificat de acordare a **gradului didactic definitiv**
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timişoara
Perioada	**1986 - 1991**
Calificarea / diploma obţinută	Economist, licenţiat în specializarea contabilitate
Numele furnizorului de formare	**Facultatea de Ştiinţe Economice, Universitatea de Vest Timişoara**
Perioada	**1993-1996**
Calificarea / diploma obţinută	diploma de studii postliceale
Numele furnizorului de formare	Şcoala Postliceală Liceul Teoretic N.Lenau, secţia germana

Aptitudini şi competenţe personale

Limba maternă **Limba română**

Limbi străine cunoscute

(Autoevaluare)	**Înţelegere**		**Vorbire**		**Scriere**
	Ascultare	Citire	Participare la conversaţie	Discurs oral	Exprimare scrisă
Engleză	B2	B2	B2	B2	B2
Germană	B2	B2	B2	B2	B2

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Competenţe şi abilităţi sociale	- relaţionez foarte bine cu cei din jur - deschis dialogului - lucrez foarte bine în echipă - coordonator / manager şi dezvoltator de proiecte - bun mediator de conflicte
Competenţe şi aptitudini organizatorice	Director la Colegiul Tehnic „Emanuil Ungureanu" Timişoara din septembrie 2011 pana in august 2013, perioadă în care am coordonat activitatea a mai mult de 100 de persoane angajate şi în care am fost implicat în demararea şi derularea mai multor proiecte. Parteneriate cu diverse şcoli din România, Germania şi Albania
Competenţe şi aptitudini tehnice	Utilizator independent al tehnologiei informaţiei şi comunicării
Competenţe şi aptitudini de utilizare a calculatorului	Cunoscător şi utiliator a programele din pachetul Microsoft Office(Word, PowerPoint, Excel, Access, precum şi a unor softuri educaţionale şi SPSS
Competenţe şi aptitudini artistice	Sunt un consumator al producţiei literature şi teatrale, bun ascultător şi apreciator al actului artistic de calitate (cu mesaj şi incarcatură emoţională puternice)
Alte competenţe şi aptitudini	- formator Cursuri de iniţiere şi specializare în contabilitate, SC EURODIDAKTIKA S.R.L - evaluator CNFPA - experienţă în evaluarea personalului didactic şi nedidactic
Permis(e) de conducere	categoria B din 1991
Anexe	Lista publicaţiilor realizate pe perioada programului doctoral

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

LISTA COMPLETĂ A PUBLICAȚIILOR / LUCRĂRI ȘTIINȚIFICE ELABORATE, PREZENTATE ȘI APĂRUTE ÎN REVISTE ȘI VOLUME ALE UNOR MANIFESTĂRI ȘTIINȚIFICE NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE

Ec. Viorica BOTEZ (căs. BĂEȘU)

1. Luntraru A, **Baesu V.**, (2012) The Consequences of Market Orientation on the Organizational Learning in Small and Medium Enterprises in the Western Part of Romania, Marketing - From Information to Decision, nr. 5/2012, Cluj-Napoca, October 2012, pp. 525-536 *(EBSCO, Cabell's Directories, and CEEOL Databases.)*

2. **Baesu V.**, (2012), Challenges and morals in the field of engineering management, International Conference dedicated to 40th Anniversary of, Engineering Management and Enterprise Department, University of Debrecen, Faculty of Engineering, 11th-12th of October 2012

3. **Baesu V.**, Mnerie D. (2013), Educational management in support of the nutritional knowledge development, International Conference on Integrated systems for Agri-Food Production SIPA, Sibiu, 2013, pp. 35-36

4. Slavici T., Bota M., Andras D., Badescu A, Maris S, **Baesu V.**, (2013), Cost-benefit analysis for projects regarding willow energetic plants, International Conference on Integrated systems for Agri-Food Production SIPA, Sibiu, 2013, pp. 28-29

5. Slavici T., Bota M., Andras D., Badescu A, Maris S., **Baesu V.**, (2013) Artificial intelligence tools used to forecast economic development of small agricultural companies, International Conference on Integrated systems for Agri-Food Production SIPA, Sibiu, 2013, pp. 21-22.

6. **Baesu V**, (2013) Factori de influență a performanțelor resurselor umane din unitățile de învățământ preuniversitar, Buletinul Științific al Universității „Ioan Slavici" din Timisoara, Tom II, Fascicola 1, Timisoara, 2013, pp. 149-155

7. Borca C., **Baesu V.**, (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization, in Abrudan I., Zimmermann J., Nicolescu O., Hulgard L. (Eds.), Challenges and Innovations in Management and Leadership — 12th International Symposium in Management (SIM 2013), Procedia Social and Behavioral Sciences (ISSN: 1877-0428), vol 124 (20 March 2014), pp. 89–109. http://authors.elsevier.com/sd/article/S1877042814020606 *(indexată SCOPUS, ScienceDirect)*

8. Farkas Z. B., **Baesu V.**, Popescu A. D. (2014). Research on Human Resources Motivation and Satisfaction, Cross-Cultural Management Journal (ISSN-L: 2286-0452), CMJ 30, Volume XVI, Special Issue 1 (5)/2014: The Creative Potential of Cross-Cultural Exchange, pp. 252-272 *(indexată RePec-IDEAS, EconPapers, UlrichsWeb, CEEOL, Ebsco Publishing, Index Copernicus, Euro Internet, NewJour, ScienceCentral.com)*

BCU "IOAN SLAVICI" TIMIȘOARA UNIVERSITY LIBRARY

9. Popescu A. D., Borca C., **Baesu V.** (2014) A Study on Multicultural Personality, în Cross-Cultural Management Journal (ISSN-L: 2286-0452), CMJ 30, Volume XVI, Special Issue 1/2014: The Creative Potential of Cross-Cultural Exchange, pp. 567-576 ***(indexată RePec-IDEAS, EconPapers, UlrichsWeb, CEEOL, Ebsco Publishing, Index Copernicus, Euro Internet, NewJour, ScienceCentral.com)***

10. Filipovici A., Mnerie A.V., Badescu D., Bota M., Maris S., **Baesu V.**, Slavici T., D. Ungureanu, (2014), Agribusiness projects assessment using cost-benefit analyses, International Symposium "Actual Tasks on Agricultural Engineering", University of Zagreb, Faculty of Agriculture, Croatia, 25-28 februarie 2014, pp. 439-447, http://atae.agr.hr/Zbornik_2014.pdf ***(indexată ISI Thomson)***

11. Draghici A., **Baesu V.,** Farkas Z. B., Marian L. (2014). How teaching staff motivation can improve professional satisfaction and performance? Proceedings of 11th International Conference "Efficiency and Responsibility in Education 2014" (ERiE 2014), Czech Univertsity of Life Science Prague, ISBN 978-80-213-2468-8, pp. 86-93. ***(indexată ISI Thomson)*** **Baesu V.**, Marian L., Farkas Z-B. (2014). Education evaluation – a proposed approach for the technical schools in Romania, 8th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2014, 9-10 October 2014, Tirgu Mures, Romania, Procedia Technology Journal, vol. 19/2015, pp. 1115-1122, doi:10.1016/j.protcy.2015.02.159 ***(indexată ScienceDirect, indexată ISI Thomson)***

12. **Baesu V.**, Albulescu C. T., Farkas Z-B., Draghici A. (2014). Determinants of the High-Tech Sector Innovation Performance in the European Union: A Review, 8th International Conference on Interdisciplinary in Engineering, (INTER-ENG Conference, 9-10 October 2014, Tg. Mures, Romania http://www.inter-eng.upm.ro/2014/), Procedia Technology Journal, vol. 19/2015, pp. 371-378, doi:10.1016/j.protcy.2015.02.053, ***(indexată ScienceDirect, indexată ISI Thomson)***

13. Weinschrott H., Gaureanu A., Cirjaliu B., **Baesu V.** (2015). A knowledge management approach for risk management. Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, Proceedings of MakeLearn and TIIM 2015 Joint Conference, 27-29 May 2015, Bari, Italy, pp. 945-953 ***(indexată RePec-IDEAS, EconPapers)***

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Titluri recent publicate în colecţia „TEZE DE DOCTORAT” seria 16: Inginerie şi Management

1. **Alexandru-Ioan Cândea** - *Întreprinderea agilă – strategii manageriale şi modele organizaţionale, ISBN:978-606-554-665-3*, (2013);

2. **Victoria Larisa Ivaşcu** - *Contribuţii privind managementul riscului în întreprinderea sustenabilă, ISBN: 978-606-554-690-5*, (2013);

.....

.....

13. **Şerban Miclea** – *Cercetări privind activităţile de marketing la nivelul întreprinderilor mici şi mijlocii, ISBN:978-606-554-923-4*, (2015);

14. **Anca-Diana Popescu** – *Aspecte ale managementului diversităţii în managementul grupurilor, ISBN:978-606-554-948-7*, (2015);

15. **Ioana Luminiţa Harpan** - *Dezvoltarea capitalului uman- Un posibil model, ISBN: 978-606-554-954-8*, (2015);

16. **Luminiţa-Maria Gogan** - *Capitalul intelectual şi impactul său asupra performanţei organizaţionale, ISBN: 978-606-554-959-3*, (2015);

17. **Şerban Popa** - *Eficientizarea managementului timpului şi resurselor financiare ale unei persoane fizice şi/sau juridice prin dezvoltarea unui suport informatic specific, ISBN:978-606-554-968-5*, (2015);

18. **Adrian Nicolae Diaconu** - *Îmbunătăţirea calităţii activităţilor în administraţia publică prin pârghii specifice managementului resurselor umane, ISBN:978-606-554-974-6*, (2015);

19. **Cristian Ilie Olariu** - *Managementul proceselor de afaceri - Provocări şi performanţe actuale, ISBN: 978-606-554-987-6*, (2015);

20. **Viorica Botez** - *Impactul politicii de motivare asupra satisfacţiei şi performanţei resursei umane în organizaţii, ISBN: 978-606-554-967-8*, (2015).

EDITURA POLITEHNICA

Lista completă a tezelor publicate sub sigla Editurii Politehnica poate fi consultată la adresa: **http://www.editurapolitehnica.upt.ro**

B.C.U. „M. EMINESCU” IAŞI

BCU IASI - TEHNICAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Universitatea
Politehnica
Timişoara

Seria 16: Inginerie şi Management Nr. 20
ISSN: 2343-7928, ISSN-L: 2343-7929
ISBN: 978-606-554-967-8

EDITURA POLITEHNICA

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY